

VALMENTAVALLA JOHTAMISELLA VAHVEMPAA TYÖN IMUA?

**Sosiaalipsykologinen tutkimus työn imun rakentumisesta,
edistämisestä ja yhteydestä valmentavaan johtamiseen**

Reetta Maria Oksa
Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja Kulttuuritieteiden yksikkö
Sosiaalitieteiden tutkinto-ohjelma
Sosiaalipsykologia
Pro gradu -tutkielma
Elokuu 2015

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

OKSA REETTA MARIA: Valmentavalla johtamisella vahvempaa työn imua? Sosiaalipsykologinen tutkimus työn imun rakentumisesta, edistämisestä ja yhteydestä valmentavaan johtamiseen

Pro gradu -tutkielma, 85 s. + liitteet 5 s.

Sosiaalipsykologia

Elokuu 2015

Tämä sosiaalipsykologinen pro gradu -tutkielma tarkastelee työn imun rakentumista ja edistämistä. Työ analysoi myös valmentavan johtamisen yhteyttä työn imun rakentumiseen. Työn imua tutkitaan työn voimavarojen – työn vaatimusten (TV–TV) mallin avulla. Työn imu on affektiiviskognitiivinen työhön liittyvä tunne- ja motivaatiokäyttäytymisen tila, jota kuvastavat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu -käsite pohjautuu positiiviseen psykologiaan, ja työn imulla on todistettusti paljon myönteisiä vaikutuksia yksilöiden ja organisaatioiden psykologiseen hyvinvointiin.

Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Aineiston analyysissä tarkasteltiin kahdeksan esimiehen työn imun rakentumista puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden (n=16) avulla. Tutkimuksessa hyödynnettiin lisäksi työn imun ja työn ja yksilön voimavarojen kyselyitä. Kyselyt toteutettiin kolmen kuukauden ajanjaksolla, jonka aikana haastateltavat täyttivät kyselyt kaksi kertaa, joulukuussa 2014 ja maaliskuussa 2015, samaan aikaan haastatteluiden kanssa. Kyselyt tukivat laadullista analyysiä ja toivat esiin seikkoja, jotka eivät pelkkien haastatteluiden avulla olisi nousseet niin selvästi esille.

Tutkimuksen perusteella informanttien työn imu rakentuu melko tasaisesti tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta keskiarvojen ollessa 5,1–5,4 asteikolla 1–6. Tarmokkuus saa kokonaisuudessaan korkeimmat ja uppoutuminen matalimmat pistemäärät erojen ollessa kuitenkin hyvin pieniä. Laadullisen analyysin perusteella työn voimavaratekijöinä pidetään muun muassa työn merkityksellisyyttä ja asioihin vaikuttamista sekä työilmapiiriä ja kollegoiden ja esimiehen tukea. Yksilön voimavaroiksi nousevat hallinnan tunne, vahvuuksien hyödyntäminen sekä työstä irtautuminen ja palautuminen. Työn vaatimuksina pidetään etenkin työ määrää ja kiirettä, työn nopeaa tempoa ja muutoksia. Tutkimuksessa selviää, että korkeista työn vaatimuksista huolimatta informanttien työn imu on verrattain korkea keskiarvon ollessa 5,2. Lisäksi valmentavan johtamisen yhteys työn imuun saa laadullisessa analyysissä vankkaa tukea.

Työn imua edistävinä keinoina esitellään muun muassa roolien ja työtehtävien selkeyden varmistaminen sekä positiivisen ja rakentavan palautteen saaminen. Työn sisältö ja vaihtelevuus esimerkiksi työn kierron ja tuunaamisen (job crafting) muodossa nousevat työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä ja näin ollen työn imua kohottaviksi tekijöiksi. Työstä riittävä palautuminen ja irrottautuminen koetaan myös tärkeiksi hyvinvointia ja työn imua edistäviksi seikoiksi. Lisäksi inhimillisempää johtamista ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä pidetään tärkeänä. Valmentavan johtamisen todetaan edistävän työn ja yksilön voimavaroja, jotka joko yhdessä tai erikseen kohottavat työn imua etenkin silloin, kun työn vaatimukset ovat korkeita. Työn imu taas saa aikaan myönteisiä seurauksia ja voimavaroja, jotka positiivisten hyötykierteiden muodossa ylläpitävät ja edistävät työn imua.

Avainsanat: työn imu, valmennus, valmentava johtaminen, positiivinen psykologia, työhyvinvointi, teoriaohjaava sisällönanalyysi

ABSTRACT

TAMPEREEN YLIOPISTO

School of Social Sciences

OKSA REETTA MARIA: Stronger work engagement through coaching based leadership? Social psychological study of formation and enhancement of work engagement and connection to coaching based leadership

Master's thesis, 85 p. + attachments 5 p.

Social Psychology

August 2015

This social psychological Master's thesis examines how work engagement is formed and enhanced. The study also analyzes how coaching based leadership is connected with formation of work engagement. Job demands-resources (JR-D) model is utilized as a framework to examine work engagement. Work engagement is affective-cognitive motivational work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption. The term work engagement has a background in positive psychology and it has many proven positive effects on psychological wellbeing of individuals and organizations.

The analysis method of the study was theory-driven content analysis. In the analysis, work engagement of eight supervisors was examined through semi-structured thematic interviews (n=16). Besides, work engagement and work and individual resources were assessed with surveys that supported the qualitative research and brought up some details that may not have otherwise come up in the interviews so clearly. Work engagement was assessed in the period of three months, in which the interviewees filled the surveys twice, in December 2014 and in March 2015, at the same with the interviews.

Work engagement of the informants consists quite equally of vigor, dedication and absorption, averages being between 5,1–5,4 in the scale of 1 to 6. Vigor got highest overall scores and absorption lowest, though variance was modest. Based on the qualitative research, meaningful work, possibility to have an influence on one's work, work atmosphere and social support from colleagues and supervisors, among other things, are seen as work resources. Control over one's work, ability to use one's personal strengths, adequate detachment from work and recovery stand up as individual resources. Workload and tight schedules, changes and hectic work pace are seen as work demands. It is discovered that although work demands are high, the work engagement of the informants is relatively high with the average being 5,2. The relationship between coaching based leadership and work engagement is highly supported in the qualitative research.

Ensuring clarity in roles and responsibilities along with receiving positive and constructive feedback are introduced as factors enhancing work engagement. Work content and variability of work e.g. by job rotation and job crafting come up as ways of enhancing the meaningfulness and enjoyability of work and thus work engagement. Adequate recovery and detachment of work are also seen as elements improving wellbeing and work engagement. Furthermore, developing more humane management and interaction skills is considered important. Coaching based leadership is found to improve work and individual resources, which can either jointly or separately increase work engagement, especially when job demands are high. Work engagement, in turn, generates positive outcomes and resources, which consequently maintain and enhance work engagement through positive gain spirals.

Keywords: work engagement, coaching, coaching based leadership, positive psychology, work wellbeing, theory-driven content analysis

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1.	JOHDANTO	1
2.	MITÄ ON TYÖN IMU?	3
2.1	Positiivinen psykologia ja työn imun tausta	4
2.2	Ero työn imun lähikäsitteisiin	7
2.3	Työn imun mittaaminen	9
2.4	TV-TV-malli ja työn imuun vaikuttavat tekijät	10
2.4.1	Työn voimavarat	11
2.4.2	Yksilön voimavarat	12
2.4.3	Työn vaatimukset	13
2.4.4	Muut työn imuun vaikuttavat tekijät	14
2.5	Positiiviset interventiot ja muut kehitysmenetelmät	14
2.5.1	Yksilötason interventiot	15
2.5.2	Organisaatiotasoiset interventiot	16
2.6	Työn imun mahdolliset seuraukset	17
3.	MITÄ ON VALMENTAVA JOHTAMINEN?	19
3.1	Ero valmennuksen lähikäsitteisiin	21
3.2	Valmennuksen yhteys itsemääräämisteoriaan	23
3.3	Valmennus kehitysmenetelmänä ja esimiestaitona	24
3.3.1	Minkälainen on valmentava esimies?	25
3.3.2	Valmentava esimiestyö ja yrityskulttuuri	27
3.3.3	Valmentavan esimiestyön hyödyt	29
4.	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	30
4.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	30
4.2	Tutkimusasetelma ja kohdeorganisaation esittely	31
4.3	Aineiston kerääminen	31
4.3.1	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	32
4.3.2	Työn imu -kysely ja yksilön ja työn voimavarojen kysely	33
4.4	Aineiston analysointi	34
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja eettiset kysymykset	36

5.	TUTKIMUKSEN ANALYYSI JA TULOKSET	38
5.1	Työn imun rakentuminen	39
5.2	Työn imuun vaikuttavat tekijät.....	42
5.2.1	Työn voimavarat	42
5.2.2	Yksilön voimavarat ja muut työn imuun vaikuttavat tekijät.....	47
5.2.3	Työn vaatimukset.....	49
5.2.4	Työn ja yksilön voimavarojen kysely	52
5.3	Valmentava johtaminen ja työn imu	53
5.3.1	Taidot ja oppien hyödyntäminen.....	54
5.3.2	Valmentavan johtamisen yhteys työn imuun	57
5.4	Työn imun edistäminen	59
5.4.1	Toisen työn imu -kyselyn tulokset.....	59
5.4.2	Keinoja työn imun edistämiseksi	62
6.	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	65
6.1	Miten työn imu rakentuu ja mitkä tekijät ovat yhteisiä henkilöille, joilla on korkea työn imu?.....	65
6.2	Minkälainen yhteys valmentavalla johtamisella on työn imun rakentumiseen?	68
6.3	Miten työn imua voidaan edistää?	69
6.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	72
6.5	Jatkotutkimusideat.....	73
	LÄHTEET	75

LIITEET

Liite 1. Työn imu 17 -kysely (UWES)	86
Liite 2. Työn ja yksilön voimavarojen kysely.....	87
Liite 3. Haastattelurunko I.....	88–89
Liite 4. Haastattelurunko II.....	90

KUVIOT

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin moniulotteinen ilmiö.....	7
Kuvio 2. Työn imu ja muokattu työn vaatimusten – työn voimavarojen (TV–TV) malli.....	11
Kuvio 3. Valmennuksen ja sen lähikäsitteiden eroavaisuuksia.....	22
Kuvio 4. Valmennuksen toteuttamisen tasot.....	28
Kuvio 5. Työn ja yksilön voimavarojen kyselytulokset.....	52
Kuvio 6. Työn imun tulokset.....	60
Kuvio 7. Valmentavan johtamisen vaikutus työn imuun.....	71

TAULUKOT

Taulukko 1. Työn imu 17:n ja sen ulottuvuuksien keskiarvot, suluissa keskihajonnat, Jyväskylän yliopiston aineistossa (n=2883).....	10
Taulukko 2. Työn imu -mittarin tulokset: kysely I.....	40

1. JOHDANTO

Työelämä on ollut taas myllerryksessä vuonna 2008 alkaneen matalasuhdanteen myötä. Vuoden 2013 työolobarometrin mukaan työelämän epävarmuus, jota kuvaa muun muassa työn jatkuvuuden ja työpaikan säilyttämiseen liittyvät uhkat, on lisääntynyt vuodesta 2009 alkaen (Lyly-Yrjänäinen 2014, 7). Toisaalta Tilastokeskuksen Työolojen muutokset 1977–2013 -tutkimuksen mukaan esimerkiksi 1990-luvun lama ja työnsaannin hankaloituminen johtivat siihen, että työtä arvostettiin entistä enemmän (Sutela & Lehto 2014, 22). Työelämän epävarmuus ei siis tarkoita sitä, etteikö työtä haluttaisi tehdä ja etteikö sitä koettaisi merkitykselliseksi. Kuitenkin työpahoinvoinnista puhutaan paljon ja se on ollut inhimillinen, sosiaalinen ja taloudellinen huomionkohde 2000-luvun alusta saakka (Väänänen & Turtiainen 2014, 275).

Työn epävarmuus on psykososiaalinen stressitekijä, joka voi heijastua työssä jaksamiseen, viihtymiseen ja sitoutumiseen sekä yritysten johtamiseen. Tähän voi osaltaan vaikuttaa se, että työelämä on nykyään jatkuvassa muutoksessa. Erilaiset työntekijämäärän muutokset ja joustot irtisanomiseen ja lomautuksiin ovat aiheuttaneet eniten stressiä ja epävarmuutta viime vuosikymmeninä. Muutoksien johtaminen, toteuttaminen ja niistä viestiminen ovat nousseet tärkeiksi asioiksi, jotka vaikuttavat työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin. (Sutela & Lehto 2014, 45.) Lisäksi työ on entistä enemmän tietointensiivistä asiantuntijatyötä, minkä vuoksi työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta (Harmaja & Hellbom 2007, 213). Nykytyössä on paljon emotionaalisia vaatimuksia, ja työpaikan ristiriidat ja työilmapiirin muutokset voivat vaikuttaa siihen, että työ voidaan kokea henkisesti rasittavaksi (Sutela & Lehto 2014, 66–68). Työntekijät tarvitsevatkin enemmän kuin koskaan aikaisemmin psykologisia taitoja, kuten sopeutuvaisuutta, määrätietoisuutta ja sinnikkyyttä, jotta pääsevät toteuttamaan itseään (Schaufeli 2013, 3). Väänänen ja Turtiainen (2014, 275) toteavat, että työntekijyyden ideaalin muutosta vuosina 2003–2013 kuvastaa siirtyminen materialistisista ideaaleista henkisesti vaativamman, muuntautumiskykyisyyden ja kilpailun sekä työn innovatiivisuuden ja projektimaisen yrittäjähenkisyyden aikakaudelle.

Vaikka tällaisia haasteita saattaa olla, suomalaiset ovat kansainvälisissä vertailuissa aika tyytyväisiä työhönsä. Kuitenkin yhtenä syynä epäkohtiin voidaan pitää johtamista ja työn organisointia, jotka eivät välttämättä ole seuranneet työelämän kehityksen mukana. (Alasoini 2010, 17.) 1990-luvun laman jälkeen Suomessa on pyritty uudistamaan johtamista ja töiden organisointia. Modernien työntekijöiden johtaminen, joille työn mielekkyys, oman identiteetin ja osaamispääoman kehittäminen on tärkeää, on tässä avainasemassa. Työhyvinvointijohtaminen on noussut keskeiseksi teemaksi ja

kilpailuvälineeksi työmarkkinoilla. (Väänänen & Turtiainen 2014, 249.) Johtamisen kehittäminen on huomionarvoista, koska sillä on vaikutusta koko yrityksen toimintaan ja sen kilpailukykyyn. Kansainvälisissä vertailuissa on noussut esille, että Suomessa voitaisiin hyödyntää henkilöstön osaamista, innovatiivisuutta ja luovuutta paremmin. (Alasoini 2010, 34–35.) Vanhakantainen kontrollikeskeinen johtamistyyli ei välttämättä toimi enää jatkuvassa muutoksessa ja epävarmuudessa, vaan tarve inhimilliselle kohtaamiselle, kuulluksi tulemiselle ja välittämiselle on kasvanut myös johtamiskentällä. Viime vuosina valmennus (coaching) onkin noussut yhdeksi merkittäväksi johtamisen kehittämismenetelmäksi (Romana 2007, 115).

Lyhyesti ilmaistuna valmentamisella tarkoitetaan itseohjautuvaa oppimista ja käyttäytymismuutosta, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa saavuttamaan hänen tavoittelemansa muutoksen (Romana 2007, 118). Käytän tutkimuksessani yksinkertaistetumpaa termiä valmennus, koska se on yleisempi ja kattavampi termi. Lisäksi tästä eteenpäin käytän suomenkielistä termiä valmennus enkä esimerkiksi englanninkielistä termiä coaching. Tekstin luettavuuden kannalta suomenkielinen valmennus-termi toimii paremmin tässä tutkielmassa. On kuitenkin mainittava, että valmennusta käytetään monen kehitysmenetelmän, kuten perinteisen kouluttamisen yhteydessä ja se voidaan ymmärtää laajemmin, kun taas coaching on menetelmänä rajatumpi (Harmaja & Hellbom 2001, 216; Carlsson & Forssell 2012, 25). Käytän myös termejä valmentaja, valmennettava, valmentava esimies sekä valmentava johtaminen ja esimiestyö tekstin luettavuuden parantamiseksi. Valmentavalle johtamiselle on myös useita määritelmiä. Yhtenä esimerkkinä valmentava johtaja on inhimillinen ja joustava esimies, jonka johtamisfilosofia on eettisesti kestäväällä pohjalla. Valmentava esimies tukee, kunnioittaa sekä luottaa työntekijöidensä potentiaaliin ja kykyyn oppia ja kehittyä. (Carlsson & Forssell 2012, 25.)

Vahvuusnäkökulman hyödyntämistä auttaa paradigman muuttaminen perinteisestä työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä positiivisempaan, vielä suhteellisen tuoreeseen, positiivisen psykologian ja työn imun (work engagement) näkökulmaan. Työn imulla tarkoitetaan positiivista tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota kuvaavat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Schaufeli ym. 2002). Työn imua voidaan vahvistaa monella eri tavalla. Käytän tutkimukseni teoreettisena viitekehyksenä ja pohjana työn vaatimusten – työn voimavarojen (jatkossa TV–TV) mallia, jolla pyritään vahvistamaan työn imua (Demerouti ym. 2001). TV–TV-mallin lisäksi erilaiset yksilö- ja organisaatiotason interventiot ovat oivallisia menetelmiä työn imun lisäämiseksi (Schaufeli & Salanova 2010).

Tutkimuksessa työn imua tarkastellaan TV–TV-mallin avulla. Yhtenä päämääränä on tunnistaa työn ja yksilön voimavaratekijöitä, jotka ovat yhteisiä vahvaa työn imua kokeville henkilöille sekä työn imuun mahdollisesti vaikuttavia työn vaatimuksia. Haastattelujen aikana haastateltavilta mitattiin myös työn imu Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin Utrechtin yliopistossa vuonna 2003 kehittämällä työn imu -mittarilla (UWES, Utrecht Work Engagement Scale) (Schaufeli & Bakker 2004b). Työn imu -mittarin lisäksi hyödynnetään työn ja yksilön voimavarojen kyselyä laadullisen aineiston tukena. Haastattelujen pohjalta tutkitaan myös haastateltavien kokemuksia valmentavan johtamisen yhteydestä työn imun rakentumiseen. Lisäksi tutkimuksessa analysoidaan työn imua edistäviä keinoja. Tutkielma vastaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten työn imu rakentuu ja mitkä tekijät ovat yhteisiä henkilöille, joilla on korkea työn imu?
- Minkälainen yhteys valmentavalla johtamisella on työn imun rakentumiseen?
- Miten työn imua voidaan edistää?

Tutkielman alussa esitellään työn imua, sen taustaa ja positiivisen psykologian lähestymistavan pääpiirteitä sekä sen yhteyttä työelämään ja työhyvinvointiin. Sen jälkeen kuvataan, miten työn imu erottuu sen lähikäsitteistä. Lisäksi työn imun mittaus ja mahdolliset seuraukset esitellään samassa luvussa. Työn imun vahvistamista ja lisäämistä käsitellään kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin tähtäävän työn vaatimusten ja työn voimavarojen TV–TV-mallin soveltamisen avulla. Työ sisältää myös katsauksen yksilö- ja organisaatiotasoihin positiivisiin interventioihin, joita voidaan hyödyntää työn imun lisäämisessä työpaikoilla. Työn imun teoriaosuuden jälkeen luvussa kolme käsitellään valmentavan johtamisen taustaa ja eroja valmennuksen lähikäsitteisiin sekä rakennetaan siltä itse-määräämisteoriana. Lisäksi tutustutaan valmentavaan johtamiseen kehitysmenetelmänä, esimiestaitona ja yrityskulttuurina. Tutkimusmetodologinen viitekehys kuvaillaan luvussa neljä. Tutkimuksen analyysi ja tutkimustulokset esitetään luvussa viisi. Lopuksi tutkimuksen yhteenveto ja pohdinta esitellään luvussa kuusi.

2. MITÄ ON TYÖN IMU?

Työn imua voidaan kuvata useilla eri määritelmillä. Lisäksi työn imua lähellä on useita käsitteitä, joihin se saatetaan sekoittaa. Tämän luvun tarkoituksena on määritellä työn imu ja tehdä ero siihen liittyviin lähikäsitteisiin. Lisäksi luvussa kuvataan työn imun mittaamisen menetelmä ja työn imua vahvistavat tekijät. Lopuksi esitellään mihin hyvä työn imu voi mahdollisesti johtaa.

Työn imu on pitkäjänteinen ja laaja affektiiviskognitiivinen työhön liittyvä mielentila, jossa on mukana myös asenne- sekä tunnepuoli (Schaufeli ym. 2002). Kahn (1990) on määritellyt työn imun aitouden tilaksi, jossa työntekijän minuuks ja työrooli kytkeytyvät toisiinsa, jolloin työntekijät pääsevät työrooleissaan ilmaisemaan itseään niin fyysisesti, kognitiivisesti kuin emotionaalisestikin. Kahnin määritelmän pohjalta työn imusta on tehty akateemisessa maailmassa useita muitakin määrittelyksiä ja näkemyksiä. Useimmin käytetyksi määritelmäksi ja lähestymistavaksi on kuitenkin tällä hetkellä osoittautunut Utrechtin yliopistossa Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin työn imun määritelmä ja työn imun arviointimenetelmä (UWES, Utrecht Work Engagement Scale). Sen mukaan työn imulla tarkoitetaan positiivista tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota kuvaavat:

Tarmokkuus (vigor), joka on energisyyttä, yksilön halua panostaa työhönsä, sinnikkyyttä ja ponnistelua työnsä eteen myös haastavissa tilanteissa.

Omistautuminen (dedication) korostaa työn merkityksellisyyttä, riittävää haasteellisuutta ja inspiroivaa olemusta.

Uppoutuminen (absorption) kuvaa syvää keskittyneisyyden tilaa, jossa ajantaju hämärtyy, yksilö kokee paneutuneisuutta työhönsä sekä kokee nautintoa.

(mm. Schaufeli ym. 2002; Schaufeli & Bakker 2004b.)

Yllä olevien lisäksi **ylpeys työstä ja sinnikkyys vastoinikäymisten kohdatessa** kuvaavat työn imua. Työn imussa oleva työntekijä on inspiroitunut työstään ja kokee sen merkitykselliseksi ja sopivan haasteelliseksi. (Työterveyslaitos 2015.)

2.1 Positiivinen psykologia ja työn imun tausta

Ihmisillä on luontainen taipumus orientoitua negatiivisiin asioihin, kuten vaaratilanteiden ja riskien minimoimiseen, sen sijaan että kiinnittäisimme huomiota ja antaisimme painoarvoa positiivisille asioille (Seligman & Csikszentmihalyi 2000). On kuitenkin todistettu, että positiivisiin asioihin keskittymällä myönteiset ajatukset lisääntyvät ja luovat näin positiivisia, ihmisiä ylöspäin kohottavia kierteitä (Fredrickson 2001). Toimivampi lähestymistapa on siten keskittyä negatiivisten huomioiden sijaan hyviin ja positiivisiin asioihin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että meidän täytyy yrittää poistaa tai täysin sivuuttaa negatiiviset asiat, mutta keskittymällä hyvään luomme paremmat edellytykset omalle ja lähipiirimme hyvinvoinnille. Siinä missä perinteisen psykologian lähtökohtana on kauan ollut sairauslähetyisyys, ongelmat ja niiden korjaaminen, on positiivinen psykologia

noussut sen rinnalle laajentaen näkökulmaa muun muassa ihmisten hyveisiin ja rajattomaan potentiaaliin (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19).

Saman huomasi jo toisen maailman sodan jälkeen flow-teorian isä Mihaly Csikszentmihalyi, joka korosti, että hoitomuotona ei toimi ainoastaan se, että korjataan sitä mikä on mennyt rikki, vaan että kehitetään myös sitä, mikä ihmisessä on parasta. Mihaly Csikszentmihalyi ja Martin Seligman toivat positiivisen psykologian ja tavallisiin ihmisiin kohdistuvan potentiaalien näkemisen ja hyvinvoinnin parantamisen uudelleen tieteenharjoittajien tietoisuuteen 2000-luvun alussa. He määrittivät positiivisen psykologian kolmeen tasoon. Subjektiiiviseen kokemusten tasoon, johon kuuluu muun muassa hyvinvointi, tyytyväisyys menneeseen, toivo ja optimismi tulevaisuudesta sekä onnellisuus tästä hetkestä. Yksilöllisellä tasolla korostuvat yksilön positiiviset ominaisuudet, kuten kyky rakastaa, viisaus ja anteeksiantaminen. Kolmantena tasona on ryhmätaso, jossa huomio keskittyy kansalaishyveisiin ja instituutioihin, jotka tukevat ihmisiä hyvään elämään muun muassa vastuuntunnon, altruismin ja työetiikan muodossa. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000.)

Richard Ryan ja Edward Deci (2000) ovat vaikuttaneet itsemääräämisteoriallaan (self-determination theory, SDT) positiivisen psykologian tutkimusalaan. Keskeisessä osassa teoriaa ovat yksilön psykologisten perustarpeiden tyydyttäminen. Psykologisia perustarpeita ovat: *autonomia/omaehtoisuus*, eli karkeasti ottaen vapaus itse vaikuttaa tekemisiinsä ja päätöksiinsä; *kyvykkyys/kompetenssi*, eli tunne siitä, että osaa ja suoriutuu työstään sekä *yhteenkuuluvuus*, eli yksilön kokemus kuulumisesta esimerkiksi työyhteisöön ja saavansa tunnustusta työstään. Teorian mukaan hyvinvointimme perusta on, että nämä perustarpeet on tyydytetty. Lisäksi Frank Martela (2014, 50) yhdessä Ryanin kanssa ovat tutkimuksensa pohjalta lisänneet kolmen psykologisen perustarpeen kehikkoon neljännen perustarpeen, hyvän tekemisen, eli inhimillisen ja sisäänrakennetun halun auttaa ja tehdä toisille hyvää. Martela korostaa, että nämä neljä psykologista perustarvetta ovat erityisen tärkeitä onnellisuuden, motivaation ja hyvän elämän kannalta, ja sen vuoksi niitä on huomion-arvoista tiedostaa ja kehittää.

Shelly L. Gable ja Jonathan Haidt (2005) kiteyttivät positiivisen psykologian tutkimukseksi olosuhteista ja prosesseista, jotka vaikuttavat ihmisten, ryhmien ja instituutioiden optimaaliseen toimintaan ja kehittymiseen. Heidän mukaansa kantavana ajatuksena on keskittyminen siihen, mikä tekee elämästä mielekäästä ja elämisen arvoista. Oman panoksensa positiivisen psykologian kenttään toi Barbara Fredrickson (2001) broaden-and-build -teoriallaan. Hän nosti positiivisten emotioiden (esim. ilo, ylpeys ja rakkaus), merkityksen yksilöiden kasvuun, sosiaalisiin suhteisiin ja parempaan elä-

mään. Positiiviset tunteet laajentavat yksilöiden hetkellisiä ajatustoimintamalleja, jotka taas rakentavat pysyvämpää psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista hyvinvointia.

Myös Ouweneel, Blanc & Schaufeli (2012) ovat omassa tutkimuksessaan löytäneet epäsuoran yhteyden positiivisten tunteiden, yksilön voimavarojen ja työn imun välillä. Työntekijöiden, jotka kokevat positiivisia tunteita uskotaan omaavan enemmän positiivisia ajatuksia myös omista työtaidoistaan. Fredrickson yhdessä Marcial Losadan (2005) kanssa on vahvistanut teoriaa lisäksi tunnekokemusten suhdeluvulla. Heidän mukaansa positiivisia asioita pitää kokea vähintään kolme kertaa enemmän kuin negatiivisia, jotta inhimillinen kukoistus on mahdollista. Fredricksonin ja Losadan matemaattinen malli sai kuitenkin vahvaa kritiikkiä, koska mallin teoreettisen ja empiirisen aineiston pohjalta ei voida vetää yhteyksiä ihmisten tunteiden mittaamiseen (Brown ym. 2013). Fredrickson (2013) myöntää kritiikin perustelluksi, mutta korostaa, että hänen aikaisempi tutkimusnäyttönsä positiivisista tunteista ja tunneilmaisujen merkityksestä on kuitenkin vahvalla pohjalla.

Edellä mainitun lisäksi positiivista psykologiaa on kritisoitu myös laajemmin. Pitkän uran positiivisen psykologian saralla tehnyt psykologian emeritusprofessori Markku Ojanen on kerännyt yhteen erilaisia kriittisiä näkökulmia teokseen Positiivisen psykologian voima. Positiivisen psykologian on sanottu olevan pelkkää itsepetosta (Ehrenreich 2010), negatiivisten asioiden kieltämistä ja epärealistista ylitiöoptimismia (Held 2004) ja pakonomaisen positiivisuuden on todistettu korostavan tai jopa pitkittävän negatiivisia tunteita (Burkeman 2012). Lisäksi positiivisen psykologian tieteellisyyttä on kyseenalaistettu sen rajallisuuden (Lilienfeld 2009) ja kontekstisidonnaisuuden vuoksi (McNulty & Fincham 2011). Ojanen esittää teorioiden pohjalta kritiikkiä, mutta toteaa kuitenkin, että positiivinen psykologia on perusteltua ja esimerkiksi positiiviset teot ovat teorian ydintä. (Ojanen 2014, 118–132.)

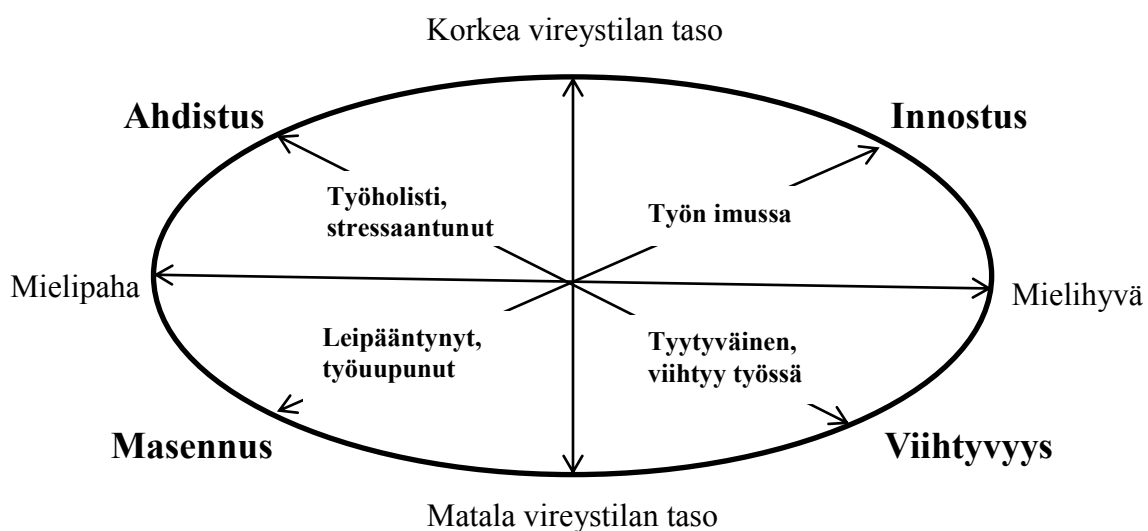
Vaikka kritiikkiä on esitetty, yhtenä positiivisen psykologian kulmakivenä tämän hetken vaativassa työelämässä voidaan pitää keskittymistä siihen, mikä auttaa ihmisiä jaksamaan työssä ja mikä tekee työstä mielekästä ja nautinnollista. Työn imua voidaan kehittää työyhteisöissä kahdella tavalla. Ensimmäisenä keinona voidaan hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia, esimerkiksi varmistamalla työntekijälle mahdollisimman sopiva työ, jotta hänen paras luonnollinen potentiaali on edukseen. Toinen keino on työn energisoivien ja motivoivien tekijöiden eli työn voimavaroja kehittäminen. (Hakanen 2009b, 11.)

Hakanen (2009b, 10–11) on rinnastanut perinteisen työhyvinvointi- ja terveystieteiden neljän pääpiirteen – sairauksien, epäjärjestyksen, vahingon ja työkyvyttömyyden – Hirvihuhdan ja Lito-

vaaran (2003) lanseeraamaan neljään positiivisen työpsykologian kantavaan käsitteeseen. Nämä positiivisen työhyvinvoinnin fokusalueet ovat erinomaisuuden tunnistaminen, näkemys ihanteellisesta työyhteisöstä, uusien rakenteiden suunnittelu ja parannusten toteuttaminen. Positiivisen lähestymistavan ydinajatuksena on keskittyminen työyhteisöjen potentiaalien tunnistamiseen ja kasvatamiseen sekä optimaaliseen hyvinvoinnin edistämiseen. Näin paradigman muuttaminen perinteisemmistä ongelmakeskeisistä toimintamalleista vahvuus- ja voimavaralähtöiseen suuntaan auttaa edistämään työyhteisöjen hyvinvointia entisestään. Tämän vuoksi onkin syytä tarkastella lähemmin työn imu -käsitettä, jolla pystytään arvioimaan ja kehittämään näitä työhyvinvointia parantavia käytäntöjä.

2.2 Ero työn imun lähikäsitteisiin

Psykologinen työhyvinvointi on hyvin moniulotteinen käsite, jonka päätekijöinä ovat innostus, viihtyvyys, masennus ja ahdistus ja kahtena keskeisenä tarkastelu-ulottuvuutena mielihyvä ja virittäytyminen. Tätä moniulotteisuutta on kuvattu kuviossa 1 (sivu 7) Työn imun katsotaan olevan oikean lohkon yläneljänneksessä, jolloin innostus, mielihyvä sekä virittäytyminen ovat huipussaan. Työn imussa on siten mukana käyttäytymistä energisoivia, emotionaalisia ja kognitiivisia komponentteja. On kuitenkin tärkeää huomata, että vaikka työntekijän vireystaso olisi hyvä, niin ilman mielihyvän kokemusta voi vaikutus muuttua käänteiseksi, eli työntekijä saattaa jopa uupua tai masentua.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin moniulotteinen ilmiö. (Warr, 1999; soveltaen Hakanen 2014, 343.)

Perinteisesti työn imua kuvaavat sitoutuminen ja motivaatio, ja siitä saatetaan puhua työuupumuksen vastakohtana. Työn imu ja työuupumus eivät kuitenkaan ole toistensa vastakohtia. Esimerkiksi

jos työntekijä ei ole uupunut, hän ei välttämättä koe työn imua. Tämän vuoksi työn imu ja työuupumus ovat aivan erillisiä ilmiöitä, joita pitäisi tutkia ja mitata mieluummin rinnakkain. Näin saadaan kokonaisvaltaisempi kuva työhyvinvoinnin myönteisistä ja kielteisistä ulottuvuuksista. (Schaufeli ym. 2002.) Työuupumuksen osatekijöinä on uupumus, kyynisyys ja ammatillinen tehottomuus (Schaufeli & Bakker 2004b, 17).

Vaikka työn imu, organisaatioon sitoutuminen (organizational commitment) ja työhön kiinnittyminen (job involvement) kaikki liittyvät positiivisesti työhön, ne eivät ole kuitenkaan sama asia. Organisaatiositoutuminen on Mayer & Allenin (1997) mukaan jaettuihin arvoihin perustuvaa asenteellista suhtautumista työhön. Se liitetään useimmiten kuitenkin työn ulkoisiin motivaatiotekijöihin eikä esimerkiksi persoonallisuuspiirteisiin (Schaufeli & Bakker 2010). Tutkimuksissa, joissa on hyödynnetty TV–TV-mallia, on pystytty todentamaan, että organisaatiositoutuminen nähdään myös työn imun lopputuloksena (Schaufeli & Bakker 2004a; Schaufeli & Bakker 2010). Kanungon (1979) määritelmän mukaan sitä vastoin työhön kiinnittyminen on enemmän sisäisesti motivaatiopohjaista, jossa yksilö sitoutuu kognitiivisesti ja psykologisesti työhönsä. Työn imu liitetään taas optimaaliseen työssä toimimiseen, terveyteen ja hyvinvointiin. Työn imu ja organisaatiositoutuminen ovat kuitenkin lähempänä toisiaan työhön liittyvien motivaatiopohjaisten resurssien (esim. tuki) osalta kuin työn imu ja työhön kiinnittyminen. (Hallberg & Schaufeli 2006.)

Työn imu sekoitetaan toisinaan myös työholismiin. Työholistit tekevät työtään usein todella paljon ja kontrolloidun motiivin tahdittamana, jopa pakkomielteisesti. Pohjimmaisena ajatuksena voi olla esimerkiksi halu täyttää ulkoiset vaatimukset. Työn imussa olevien työntekijöiden motiivi on autonomisempaa eli he arvostavat työtään, tekevät sitä intohimoisesti ja näin saavat siitä suurta nautintoa. (van Beek ym. 2011.) Vaikka työ on työholistille tärkeää, hän ei nauti työstään samalla tavalla kuin työn imussa oleva, eikä työllä ole positiivista vaikutusta muuhun elämään eikä esimerkiksi yhteyttä onnellisuuteen (Hakanen 2005). Mielenkiintoista on, että van Beekin ja kumppaneiden (2011) tutkimuksen mukaan työn imussa olevat työholistit tekivät enemmän työtä kuin ei työn imussa olevat työholistit, mutta eivät koe suurempaa uupumusta. Täten työn imu voi suojata työholismin haitallisilta seurauksilta. Työn imu ei siis vääjäämättä johda työholismiin, vaikka ne korreloivatkin osittain keskenään. Työholismi ja työn imu ovat näin kaksi eri ilmiötä. (van Beek ym. 2011.) Lisäksi yhtenä työn imun kääntöpuolena voidaan pitää myös työhön leipääntymistä (engl. boreout ja boredom), jolloin työntekijältä puuttuu tarmokkuus, hän ei koe työtään merkitykselliseksi eikä näin ole sitoutunut työhönsä. Leipääntyminen on yhdistetty muun muassa negatiivisiin työasenteisiin ja negatiivisiin terveysvaikutuksiin. (Harju ym. 2014.)

Työn imu ei tarkoita myöskään samaa kuin työtyytyväisyys, eli työstä nauttiminen, joka on yleensä passiivisempaa kuin työn imu. Työn imua ei voi myöskään suoranaisesti verrata niin sanottuun flow-tilaan, koska työn imu on yleensä lyhytkestoista flow:ta pidempi kokemus. Lisäksi motivaatioita ja työn imua ei voi pitää samana asiana, koska työn imuun sisältyy motivaation eli omistautumisen lisäksi myös uppoutuminen ja tarmokkuus. (Bakker 2011.)

2.3 Työn imun mittaaminen

Työn imua mitataan Schaufelin ja Bakkerin Utrechtin yliopistossa vuonna 2003 kehittämällä työn imu -menetelmällä (UWES, Utrecht Work Engagement Scale). Mittarilla mitataan työn imun kolme tekijää: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Jokaista näitä mitataan viiden tai kuuden väittämän kyselyllä. Alun perin UWES-mittaus oli 24 väittämän kysely. Tällä hetkellä siitä on käytössä 17 väittämän kysely sekä lyhyempi yhdeksän väittämän kysely, jonka väittämät ovat myös pidemmässä versiossa. Lyhyempää versiota käytetään nykyisin paljon. (Schaufeli & Bakker 2004b, 5-7; Hakanen 2009b, 7.) Liitteenä (liite 1) on esimerkki suomenkielisestä 17 väittämän kyselystä, jota hyödynnetään myös tämän tutkimuksen aineiston keräysmenetelmänä. Mittarin pohjalta työn imua voidaan tutkia joko yksiulotteisena ilmiönä tai yllämainittujen kolmen tekijän kautta. Mittaria voidaan käyttää esimerkiksi työn imun vahvistamisen esivaiheena, jolloin kyselyn pohjalta suunnitellaan esimerkiksi organisaatiotasoisia interventioita tai muita vastaavia työhyvintointia edistäviä toimintoja. Työn imu -kysely on tarkemmin esitelty luvussa 4.3.2.

Hakanen (2009b) on ansiokkaasti koonnut työn imun viitearvoja muiden hyödynnettäväksi. Lähtökohtaisesti ylempien ja alemmien toimihenkilöiden työn imu on hivenen korkeampaa kuin työntekijöiden, kun otetaan huomioon kyselyn vastanneiden sosioekonominen status (Hakanen 2009a, 25). Kuten taulukossa 1 (sivu 10) esitettyjen Työterveyslaitoksen tutkimusaineiston viitearvojen perusteella voidaan nähdä, esimerkiksi keskijohdon nuoret esimiehet (4,43) ja työnjohto (4,35) sekä It-tele-alan organisaation johtajat (4,40) kokevat korkeampaa työn imua kuin It-tele-alan organisaation specialistit ja konsultit (3,63). Lisäksi yleisesti ottaen korkeimmat pisteet työn imu -kyselyssä saa omistautuminen ja toisena tarmokkuus.

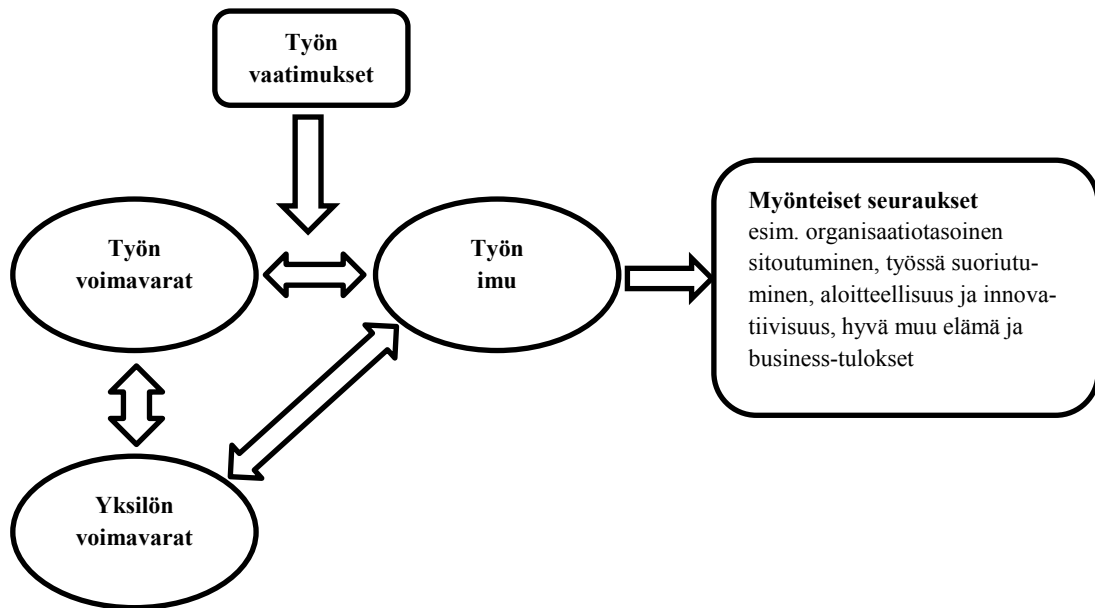
Taulukko 1. Työn imu 17:n ja sen ulottuvuuksien keskiarvot, suluissa keskihajonnat, Jyväskylän yliopiston aineistossa (N = 2883). (Hakanen 2009a, 37.)

Aineisto	N	Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen	Työn imu - summa
Johtajat: ylin johto	402	4,77 (0,92)	5,09 (0,96)	4,62 (1,05)	4,81 (0,87)
Johtajat: keskijohto	334	4,44 (0,92)	4,74 (1,04)	4,21 (1,17)	4,44 (0,94)
Johtajat: alin johto	541	4,39 (1,01)	4,63 (1,13)	4,22 (1,19)	4,40 (1,01)
Nuoret esimiehet: ylin johto	61	4,75 (0,80)	4,88 (0,98)	4,54 (0,90)	4,71 (0,81)
Nuoret esimiehet: keskijohto	355	4,55 (0,95)	4,63 (1,16)	4,15 (1,14)	4,43 (0,95)
Nuoret esimiehet: työnjohto	312	4,59 (0,92)	4,59 (1,12)	3,90 (1,31)	4,35 (1,00)
It-tele-alan organisaation johtajat	85	4,49 (1,11)	4,63 (1,19)	4,12 (1,39)	4,40 (1,13)
It-tele-alan organisaation suunnittelijat	63	4,01 (0,99)	3,65 (1,31)	3,45 (1,22)	3,71 (1,05)
It-tele-alan organisaation specialistit ja konsultit	56	3,90 (1,17)	3,64 (1,56)	3,35 (1,56)	3,63 (1,31)
Terveysthuolto-organisaation hoitajat	467	4,47 (1,03)	4,92 (1,05)	3,81 (1,35)	4,37 (1,01)
Terveysthuolto-organisaation lääkärit	38	4,66 (0,80)	5,23 (0,64)	4,14 (1,24)	4,65 (0,76)

2.4 TV–TV-malli ja työn imuun vaikuttavat tekijät

Työnhyvinvointia, työpahoinvointia ja niiden seurausten kehitystä on tutkittu Demeroutin ja kump-paneiden (2001) kehittämällä ja Hakasen suomentamalla työn vaatimusten – työn voimavarojen (jatkossa TV–TV) mallilla. Malli on alun perin kehitetty kuvaamaan työn vaatimusten ja voimavarojen yhteyttä työuupumukseen. (Demerouti ym. 2001). Kokonaisvaltaiseen TV–TV-malliin kuuluu **terveyden heikentymisen prosessi**, joka kuvastaa työn korkeita vaatimuksia, jotka voivat johtaa työuupumukseen ja terveyden heikentymiseen. **Motivaatioprosessi** sitä vastoin kuvaa työhön tarvittavia voimavaroja, jotka motivoivat ja johtavat työn imuun ja näin ollen myönteisiin yksilöllisiin ja organisatorisiin seurauksiin kuten sitoutumiseen ja lähtöaikeiden vähenemiseen. (Schaufeli & Bakker 2004a; Hakanen 2009a, 17.) Kuvio 2 (sivu 11) kuvastaa TV–TV-mallin motivaatioproses-

sia. Mallin mukaan motivaatio, psykologisena tilana, muodostuu työn ja yksilön voimavarojen vaikutuksesta ja on näin osa työn imua.



Kuvio 2. Työn imu ja muokattu työn vaatimusten – työn voimavarojen (TV–TV-malli) (Hakanen 2009a, 18.)

2000-luvulla työn imua on tutkittu pääosin poikkileikkausaineistojen ja muutaman pitkittäistutkimuksen pohjalta, ja sitä kautta on tunnistettu työn imuun vaikuttavia tekijöitä. Näistä tärkeimpiä tekijöitä ovat työn voimavarat, yksilön voimavarat, kodin voimavarat ja työstä palautuminen, työn vaatimukset sekä työn imun tarttuminen ihmisten välillä. (Hakanen 2009b, 35–36.) Seuraavaksi tarkastellaan näitä voimavaratekijöitä hieman tarkemmin.

2.4.1 Työn voimavarat

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työn imu on vahvimmin yhteydessä työn voimavaroihin eli työn positiivisiin, fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin piirteisiin. Työn voimavarat voivat esimerkiksi vaikuttaa työn vaatimukseen, edesauttaa tavoitteiden saavuttamista sekä kannustaa oppimiseen ja yksilölliseen kasvuun. Organisatorisia voimavaroja ovat muun muassa osallistuminen päätöksentekoon, työn kontrollointi ja työtehtävien moninaisuus. Lisäksi myös palkkiot ja työn varmuus ovat työn voimavaroja. Sosiaalisina, työntekijää tukevin voimavaroina nähdään myös esimerkiksi työpaikan ilmapiiri, esimiehen ja kollegoiden tuki ja palaute työstä sekä perheen tuki. (Demerouti ym. 2001.)

Hyvä johtaminen voi edistää työn imua, jos se takaa psykologisesti turvallisen, luottamuksellisen ja inspiroivan työilmapiirin. Lisäksi työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja tarpeiden kuunteleminen sekä työtehtävien yhteensovittaminen ovat hyvän johtamisen kannalta oleellisia tekijöitä. Kun työntekijöitä kunnioitetaan ja heidän kehittymistä ja onnistumista tuetaan ja arvostetaan, edellytykset työn imun edistämiseksi ovat hyvät. (Hakanen 2014, 353.) Kun työntekijöillä on käytettävissään tarvittavat resurssit, he ovat itsevarmempia ja suoriutuvat työstään paremmin kuin ilman näitä resursseja.

Työn voimavarat toimivat joko sisäisinä motivaattoreina työntekijän kehittymiseen tai ulkoisena välineenä tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimerkiksi kollegoiden tuki ja palaute työstä voi auttaa yksilöä saavuttamaan päämääränsä. (Bakker ym. 2008.) Toisaalta työn vähäiset ja kielteiset voimavarat voivat johtaa leipääntymiseen ja työn imun laskemiseen (Hakanen 2009a, 13). Useissa tutkimuksissa on pystytty osoittamaan, että työn voimavarojen motivaatiota kasvattavalla roolilla on positiivinen vaikutus työn imuun. Näistä esimerkkinä muun muassa Bakkerin, Hakasen ja Schaufelin (2006a) tekemä tutkimus suomalaisista opettajista sekä Maunon, Kinnusen ja Ruokolaisen (2007) tekemä pitkittäistutkimus suomalaisista terveydenhuollon työntekijöistä. Molemmissa tutkimuksissa kävi ilmi, että työn voimavarat, esimerkiksi tötaitojen moninaisuus, olivat hyödyllisiä etenkin korkeiden työvaatimusten kuten työmäärien kohdalla.

Lisäksi suomalaisten hammaslääkäreiden seurantatutkimus osoitti, että työn tehtävätasoiset voimavarat, kuten ammatin arvostus, vaikuttivat positiivisesti työn imuun. Työn imu taas oli positiivisessa yhteydessä aloitteelliseen toimintaan työssä. Tämä työhyvinvoinnin myönteiseksi kutsuttu spiraali, joka sisältää työn voimavarojen, työn imun ja aloitteellisen toiminnan, vaikuttaa myönteisesti koko työyhteisön innovatiivisuuteen. (Hakanen ym. 2008a.)

2.4.2 Yksilön voimavarat

Työssä menestyminen vaatii myös yksilöllisiä voimavaroja. Niitä ovat minäpystyvyys eli pystyvyyden tunne työstä suoriutumiseen, optimismi ja organisaatiolähtöinen itsearvostus (Schaufeli 2011). Pitkittäistutkimuksessaan Xanthopoulou ja kumppanit (2009) tutkivat juuri näiden kolmen voimavaran yhteyttä työn imuun. Tutkimuksessa osoitettiin, että kun työn imu ja minäpystyvyys ovat vahvoja, koettiin, että omien tarpeiden tyydyttäminen, kuten itsetunnon kohoaminen, oli mahdollista työroolien kautta. Lisäksi tutkimuksessa osoitettiin, että yksilön voimavarat voivat myös yksin

ennustaa työn imua. Yksilön voimavarojen kuten optimismin ja itsetunnon kautta työntekijät aktiivivat myös työn voimavaroja ja näin edistävät työn imua. (Xanthopolou ym. 2009.)

Samoin kuin työn voimavarojen kohdalla, motivaatiolla on tärkeä vaikutus myös yksilöllisellä voimavarojen tasolla. Tätä on selitetty myös itsemääräämisteorian avulla. Ihminen toimii joko sisäisesti motivoituneena, jolloin hän on lähtökohtaisesti innostunut ja nauttii tekemisestä tai ulkoisesti motivoituneena, yleensä tavoitellessaan jotain päämäärää kuten palkkiota. Tärkeässä osassa teoriaa ovat yksilön psykologisten perustarpeiden (autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus) tyydyttäminen. Näiden psykologisten tarpeiden tyydyttämiseen vaikuttaa yksilöiden väliset erot ja sosiaaliset kontekstit. Kun psykologiset perustarpeet on tyydytetty, ne mahdollistavat sisäisen motivaatiokäyttäytymisen ja ulkoisen motivaation yhdistämisen ja säätelyn. (Deci & Ryan 2000.)

Myös emotionaalinen vakaus ja toivo, joustavuus ja mukautuvaisuus uusiin tilanteisiin ovat oleellisia yksilöllisiä voimavaroja (Schaufeli 2011). Hakasen & Lindbohm (2008) tekemän tutkimuksen mukaan aikaisemmin syöpää sairastaneiden ja sittemmin töihin palanneiden henkilöiden yksilölliset voimavarat, kuten optimismi, vaikuttivat positiivisesti työn imuun. Näin ollen elämäntilanteesta riippuen yksilöllisten voimavarojen merkitys työn imuun voi vaihdella. (Hakanen ja Lindbohm 2008.)

2.4.3 Työn vaatimukset

Työn vaatimuksina eli stressitekijöinä voidaan pitää työn fyysisiä, psykologisia ja organisatorisia puolia, jotka vaativat fyysistä tai psykologista ponnistelua ja siten kuluttavat näitä voimavaroja ja voivat johtaa esimerkiksi työuupumukseen. Työn vaatimuksia ovat muun muassa fyysinen työmäärä ja työympäristö, aikapaineet, vuorotyö ja kognitiiviset vaatimukset. (Demerouti ym. 2001.) Työn vaatimusten ylittäessä työntekijän sopeutumiskyvyn, voivat ne aiheuttaa kuormittumista (Bakker ym. 2007). Työn vaatimukset eivät välttämättä aina ole negatiivisia, mutta ne voivat muuttua stressitekijöiksi, jos henkilö joutuu ponnistelemaan liian paljon vaatimusten eteen oman terveyden ja hyvinvoinnin kustannuksella (Hakanen 2004, 255).

Työn vaatimukset ja erilaiset kuormitustekijät eivät välttämättä aiheuta työn imun laskemista vaan voivat johtaa työuupumukseen. Näin voi käydä esimerkiksi silloin kun työntekijä joutuu ponnistelemaan työn vaatimuksen, kuten kiireen vuoksi, mutta josta työntekijä saa kuitenkin nautintoa. Työn vaatimuksia voi olla haastavaa vähentää tai poistaa suoraan. Työn voimavarat edistävät työn imua ja

sitoutumista ja ennaltaehkäisevät muun muassa uupumusta ja vähentävät näin ollen työn vaatimuksia. Työntekijöiden hyvinvointi on näin koko organisaation sosiaalinen vastuu. (Hakanen ym. 2008b.) Yksinkertaisempaa onkin työntekijän ja työyhteisön kannalta, että ensin kehitetään työn voimavaroja ja vasta sen jälkeen vähennetään työn vaatimuksia, koska voimavaroihin voi helpommin vaikuttaa (Hakanen 2009b, 37).

2.4.4 Muut työn imuun vaikuttavat tekijät

Bakker, Van Emmerik ja Euwema (2006b) ovat 85 tiimin ja yli 2000 työntekijän organisaatiossa toteutetun tutkimuksensa myötä pystyneet osoittamaan, että työn imua kokeneiden työntekijöiden vuorovaikutus voi tartuttaa positiivisia asenteita ja innostusta myös muun tiimin kollektiiviseen ilmapiiriin. Työn imu voi näin siis vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta, mutta vaikutus toimii myös toisin päin. (Bakker ym. 2006b.) Myös Salanova, Agut ja Peiró (2005) omassa hotelli- ja ravintola-alan työntekijöille tekemässä tutkimuksessaan todistivat, että työn imu parantaa palveluilmapiiriä ja sen vaikutuksesta asiakastyytyväisyys ja asiakkaiden arvio työntekijöiden työstäsuorittumisesta paranivat.

Työn imun on todistettu siirtyvän myös puolisolta toiselle eli työn imua kokeva puoliso tuo työn imun kotiin, joka tarttuu toiselle puolisolalle ja voi siirtyä sitä kautta hänen asenteekseen. Lisäksi kodin voimavaroilla, kuten puolison, perheen ja ystävien tuella, on myönteinen vaikutus työn imuun. (Bakker ym. 2005; Hakanen ym. 2011.) Sonnetag (2003) on tutkinut, että palautuminen työpäivän jälkeen auttaa yksilöä työn imuun ja aloitteellisuuteen seuraavana päivänä. Sonnetag ja kumppanit (2008) tulivat myös siihen tulokseen, että työstä riittävä irtaantuminen ja vapaa-ajalla muihin asioihin keskittyminen ovat edellytyksiä korkealle työn imulle.

2.5 Positiiviset interventiot ja muut kehitysmenetelmät

TV-TV-mallin ja sen motivaatioprosessin hyödyntämisen lisäksi työn imua voidaan lisätä interventioiden kautta. Perinteisesti yksilö- ja organisaatiotason interventioita on saatettu tehdä vasta sitten, kun epäkohtia tai haittoja on huomattu ja ne on haluttu korjata. Tätä on kutsuttu niin sanotusti **lääketieteelliseksi sairauksien malliksi** (medical disease model), joka keskittyy jo olemassa oleviin työntekijöiden ongelmiin. **Ennaltaehkäisevä malli** (preventive model) taas keskittyy haittojen ennaltaehkäisyyn ja kontrollointiin, mutta sekin keskittyy vain niihin yksilöihin, jotka ovat riskiryh-

mässä. Sen sijaan **kehittämismallissa** (amplification model) keskitytään positiivisten interventioiden tekemiseen, jotka edistävät ja tukevat työntekijöiden terveyttä, hyvinvointia ja työn imua pitkällä tähtäimellä. Kehittämismalli koskee koko työyhteisöä ja vaatii näin jatkuvaa panostusta. Kehittämismalli ei korvaa sairauksien mallia eikä ennaltaehkäisevää mallia, vaan ne täydentävät toinen toisiaan. Esimerkkejä positiivisista interventioista on esitelty seuraavaksi Schaufelin & Salanovan (2010) määrittelemillä yksilö- ja organisaatiotason strategioilla.

2.5.1 Yksilötason interventiot

Koska etenkin yksilötason interventioita ei ole tehty paljoa työkontekstissa, ovat Schaufeli ja Salanova (2010) ottaneet yksilötason interventioissaan huomioon myös muita positiivisia psykologisia tiloja, kuten onnellisuus ja subjektiivinen hyvinvointi. Yksilöinterventioissa tarkoituksena on kasvattaa onnellisuuden tunnetta ja työn imua kolmella eri strategialla. Ensimmäisenä niistä ovat **käyttäytymisstrategiat**, kuten omien vahvuuksien ja potentiaalien tunnistaminen, jotka ovat yksi onnellisen elämän peruskiviä (Deci & Ryan 2000). Niiden tunnistamisessa käytetään muun muassa erilaisia kyselyitä. Ystävällinen käyttäytyminen edesauttaa onnellisuutta, toisten auttamista ja ylipäättään sosiaalista kanssakäymistä. Se voi myös vaikuttaa myönteisesti yksilön itsetuntoon ja itseluottamukseen. (Schaufeli & Salanova 2010.) Ystävällistä käyttäytymistä ja kiitollisuutta voidaan työpäikällä ilmaista esimerkiksi kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Lisäksi anteeksiantamisen opettelu tekee yksilöistä onnellisempia, terveempiä sekä vähemmän pelokkaita ja masentuneita (McCullough 2001). Myös hyvien uutisten jakaminen (Gable ym. 2004) edistää positiivista ilmapiiriä, ja sosiaalisten suhteiden ylläpito vähentää stressiä (Viswesvaran ym. 1999), joten ne vaikuttavat myönteisesti työn imuun.

Toisena strategiana ovat **kognitiiviset strategiat**, joita ovat muun muassa hyvien asioiden arvostaminen. Esimerkiksi niin kutsutun kiitollisuuspäiväkirjan pitäminen on todistetusti lisännyt yksilöiden onnellisuutta muun muassa lyhemmissä kuuden viikon ja pidemmissä puolen vuoden interventioissa (Emmons & McCullough 2003). Myös Petersonin ja Steenin (2002) tutkimuksen mukaan optimismi kohottaa uskoa tulevaisuuteen ja päämäärien saavuttamiseen ja lisää näin yksilön itseluottamusta. Lisäksi Lyubomirsky (2007) esittää, että pyrkimällä nautinnolliseen elämään, esimerkiksi tietoisesti korostamalla hyviä hetkiä ja muistelemalla menneitä hyviä hetkiä, edistää onnellisuutta. (Schaufeli & Salanova 2010.)

Kolmantena ovat **motivaatiostrategiat**, kuten tavoitteiden määrittäminen ja tavoitteisiin pyrkiminen, jotka kasvattavat yksilön kokemaa merkityksellisyyttä, itsetuntoa sekä pystyvyyden tunnetta sekä lisäävät sosiaalisia kontakteja (Schaufeli & Salanova 2010). Resilienssin eli psykologisen sinnikkyuden kasvattaminen perustuu menneistä haastavista tilanteista oppimiseen, esimerkiksi kirjoittamalla ylös kokemuksia ja tunteita, joka taas vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin (Frattaroli 2006). Resilienssiä yhdessä minäpystyvyyden, toivon ja optimismin kanssa on kutsuttu yksilön psykologiseksi pääomaksi, ja näitä on pyritty kehittämään interventioiden avulla, muun muassa työtavoitteiden ja ohjeistuksen selkiytyksen sekä haasteiden voittamisen kautta (Luthans ym. 2006).

Edellä mainituista yksilökeskeisistä interventioista etenkin ystävällinen käyttäytyminen, kiitollisuuden ilmaiseminen, anteeksiantaminen, hyvin uutisten jakaminen ja sosiaalisten suhteiden ylläpito ovat helposti toteutettavissa työkontekstissa, koska useimmiten työhön liittyy sosiaalista kanssakäymistä. Lisäksi näiden strategioiden käyttäminen voi herättää positiivisen reaktion kanssaihmissä ja voi näin ollen myös kohentaa työpaikan ilmapiiriä. Tavoiteltavaa olisi, että yksilötasoiset interventiot pystyttäisiin sulauttamaan osaksi työruutiineja, esimerkiksi säännöllisiä palavereita. (Schaufeli & Salanova 2010.)

2.5.2 Organisaatiotasoiset interventiot

Salanovan ja kumppaneiden (2010) mukaan organisaatiotasoisien interventioiden nähdään tuottavan jo aikaisemmin mainittuja hyötykierteitä yksilöllisten ja työn voimavarojen kautta, jotka taas johtavat positiivisiin lopputuloksiin ja työn imuun. Organisaatiotasoisien interventioiden takana on usein henkilöstöjohto ja työterveyshuolto yhteisvoimin. Organisatorisia interventioita ovat muun muassa **henkilöstöarviointi**, jonka alla ovat muun muassa psykologisen sopimuksen luominen ja monitorointi, kausittaiset työhyvinvointikartoitukset ja työn imuun liittyvät työpajat. Myös **töiden (uudelleen)suunnittelu** hyödyntämällä TV-TV-mallia ja kehittämällä työn voimavaroja, tukee yksilön kehitystä ja oppimista. (Schaufeli & Salanova 2010.) Lisäksi **työmuutokset kuten työkierto** ja sen myötä uudet positiiviset haasteet lisäävät todistetusti työn imua (Salanova ym. 2002).

Uudistavalla muutosjohtamisella on erityisen tärkeä rooli työn imun kehittymisessä. Muutosjohtajat ovat yleensä karismaattisia ja inspiroivia visionäärejä, jotka osaavat motivoida työntekijöitä. Aguilar & Salanova (2009) ovatkin osoittaneet, että tehtäväorientoituneet ja tukea antavat johtajat edistävät työntekijöidensä kollektiivisuutta ja työn imua osoittamalla reiluuden, luottamuksen ja

avoimuuden ilmapiiiriä (Schaufeli & Salanova 2010). Myös huomaavainen käytös, kuten palautteen ja tuen antaminen sekä valmennus edesauttavat työn imua (Schaufeli ym. 2009). Lisäksi **henkilöstön koulutusten** katsotaan parantavan työn imua etenkin, jos ne tähtäävät henkilökohtaiseen kehittymiseen ja pystyvyyden tunteen lisäämiseen. Salanovan ja kumppaneiden (2010) lukuisten tutkimusten mukaan pystyvyyden tunne lisää työn imua, josta syntyy hyötykierteitä, jotka edesauttavat uskomuksia pystyvyydestä ja toimii näin itsessään motivoivana tekijänä. Koulutusten pitäisi siten sisältää esimerkiksi käytännöllisiä harjoituksia, jotka antavat yksilölle onnistumisen tunteen ja hyviä roolimalleja. Lisäksi sanallinen kannustaminen ja valmennus vähentävät virheiden pelkoa ja lisäävät pystyvyyden tunnetta ja näin työn imua. (Schaufeli & Salanova 2010.)

Jotta työntekijät kokisivat työn imua ja olisivat sitoutuneita, olisi tärkeää huolehtia myös heidän kehittymismahdollisuuksistaan työssä ja työn haasteellisuudesta. Urahallinnassa apuna voidaan käyttää esimerkiksi monia aikaisemmin mainittuja keinoja. Niistä tärkeimpinä ovat hyvinvointikaritoitus, tiettyjen taitojen ja kompetenssien kehittämisen sisällyttäminen kehityssuunnitelmaan, työn (uudelleen)suunnittelu sekä minäpystyvyyden ja motivaation kasvattaminen. (Schaufeli & Salanova 2010.)

2.6 Työn imun mahdolliset seuraukset

Työn imun mahdollisia seurauksia on pystytty osoittamaan useilla suomalaisilla ja kansainvälisillä tutkimuksilla. Jo edellä mainittujen positiivisten seurausten lisäksi työn imun mahdolliset yksilölliset ja organisatoriset seuraukset voidaan jakaa seuraavasti: työtä ja työpaikkaa koskevat asenteet ja aikomukset, työssä suoriutuminen ja tuloksellisuus, aloitteellisuus, oppimishalukkuus, yleinen tyytyväisyys elämäänsä sekä hyvinvointi ja terveys (Hakanen 2009a, 15; Hakanen 2009b, 39–40).

Useilla tutkimuksilla on pystytty osoittamaan, että työn imussa olevat työntekijät sitoutuvat työhönsä ja työpaikkaansa (Hakanen ym. 2006; Hakanen ym. 2008b; Parzefall & Hakanen 2010). Parzefallin ja Hakasen (2010) mukaan psykologisen sopimuksen täyttyminen vaikuttaa positiivisesti työn imuun ja sitä kautta organisaatioon sitoutumiseen. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän subjektiivisia uskomuksia hänen ja työnantajan vastavuoroisista velvollisuuksista ja oikeuksista (Rousseau, 1989). Sitoutumisen lisäksi työn imu vaikuttaa myös siihen, että työntekijöillä on vähemmän tarvetta vaihtaa työpaikkaa (Harter ym. 2002; Schaufeli & Bakker 2004a).

Työn imun katsotaan vaikuttavan monella tapaa positiivisesti työssä suoriutumiseen. Työn imussa oleva työntekijä kokee töihin lähtemisen mielekkääksi, ja hän on myös tuottavampi ja aikaansaavampi (Hakanen 2009b, 33) sekä aloitteellisempi (Hakanen ym. 2008a; Sonnetag 2003). Xanthopoulosin ja kumppaneiden (2009) tutkimuksen mukaan työn imussa olevat työntekijät ovat, työn imun kollektiivisen luoteen vuoksi, auttavaisempia ja voivat vaikuttaa siten koko tiimin suoritustuloksiin omalla motivoituneella yrittämisellään. Työn imulla on myös positiivinen yhteys oppimishalukkuuteen (Sonnetag 2003). Työn imulla on osoitettu olevan positiivinen vaikutus yritysten tulostuloksiin, kuten tuottavuuteen ja voittoon (Harter ym. 2002). Lisäksi työn imun on todistettu yhteydessä suomalaisten hammaslääkäreiden kliiniseen tuottavuuteen eli erilaisten toimenpiteiden tekemiseen (Hakanen & Koivumäki 2014).

Työn imun on todistettu myös vaikuttavan myönteisesti hyvään mielenterveyteen (Parzefall & Hakanen 2010), sydämen terveyteen (Seppälä ym. 2012), vähäisempiin sairauspoissaolo-oloihin (Schaufeli ym. 2009) ja subjektiiviseen arvioon terveydestä (Hakanen & Lindbohm 2008). Lisäksi Airala ja kumppanit (2014) ovat tutkimuksellaan osoittaneet, että työn ja yksilön voivaroilla on pidempi aikainen myönteinen vaikutus työn imuun, mikä taas vaikuttaa positiivisesti työkykyyn. Työn imu on myös liitetty yleiseen elämäntyytyväisyyteen ja onnellisuuteen myös työkontekstin ulkopuolella ja ennustavan vähäisempää masennusoireilua (Hakanen & Schaufeli 2012).

Työn imun negatiivisia vaikutuksia on pystytty todistamaan toistaiseksi vain yhdessä yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa. Siinä työn imua kokevat työntekijät tekivät työtään organisaation hyväksi siten, että työn tekeminen vähensi esimerkiksi energisyyttä, joka saattoi vaikuttaa negatiivisesti kotielämään aiheuttaen ristiriitoja. (Halbesleben ym. 2009.) Kuitenkin suurin osa tutkimuksista todistaa, että työntekijöiden ja organisaatioiden vahvuudet aktivoivat toisiaan, jolloin vahvuudet vahvistuvat entisestään. Työn ja yksilön voimavarat eivät siis ainoastaan ennusta työn imua vaan voivat positiivisesti vaikuttaa työn voimavaroihin. Tätä hyötyjen kierteen ilmiötä kutsutaan myönteiseksi voimavara-kehäksi. (Hakanen 2009b, 50.)

Tässä luvussa on esitelty mitä työn imu on, sen taustaa ja eritelty työn imu sen lähikäsitteistä. Lisäksi luotiin kattava katsaus työn imun mittaamiseen työn imun -mittarin avulla ja työn imun vahvistamiseen TV-TV-mallin ja positiivisten interventioiden kautta. Seuraavassa luvussa käsitellään tämän tutkimuksen toinen teoreettinen viitekehys: valmentava johtaminen.

3. MITÄ ON VALMENTAVA JOHTAMINEN?

Valmentava johtaminen perustuu pitkälti valmentavaan kehitysmenetelmään (coaching). Sen vuoksi alkuun on hyvä määritellä sekä valmentaminen että valmentava johtaminen. Käsitteelle valmennus on monia määritelmiä, ja useimmille niistä on yhteistä ratkaisukeskeinen ja systemaattinen toimintatapa, joka tähtää yksilön tai organisaation tavoitteiden ja hyvinvoinnin edistämiseen. Valmennusta määritellään muun muassa seuraavasti:

Valmennus on ajatuksia herättävä ja luova yhteistyösuhde, joka inspiroi valmennettavaa maksimoimaan henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalin.

(ICF 2015, kirjoittajan suomennos)

Valmennus pohjautuu vuorovaikutukseen ja valmennuksen ydin on dialogi, jossa keskitytään valmennettavaan henkilöön ja hänen potentiaalinsa parantamiseen (Räsänen 2007, 17; Kinlaw ym. 2008, 8; ICT 2015). Valmennukselle yleistä on sen suuntautuneisuus tulevaisuuteen sekä tavoiteorientoituneisuus auttamalla valmennettavaa kehittymään ja kehittämään erilaisia strategioita tulosten saavuttamiseksi (Cook 2009, 11). Valmennus tähtää pysyvään käyttäytymisen muutokseen, joka vaatii aikaa, itsetietoisuuden ja -havainnoinnin lisääntymistä, joustavuutta ja tahtoa (Räsänen 2007, 16).

Räsänen (2007, 18) mukaan valmentaminen on kolmiulotteista. Valmentavan ajattelutyylin (mind-set) lähtökohtana ovat valmennettavan voimavarat, tavoitteet ja kunnioittava kanssakäyminen. Taitopohja (skillset) rakentuu valmentajan ja valmennettavan vuorovaikutukselle, joka pohjautuu valmennusprosessiin. Työkalupakki (toolbox) koostuu erilaisista valmennuksessa hyödynnettävistä menetelmistä ja välineistä, kuten esimerkiksi erilaisista tehtävistä ja avoimista kysymyksistä. Valmennuksessa käytetään monia eri tekniikoita, joista keskeisimpiä ovat aktiivinen ja läsnäoleva kuunteleminen, avointen ja ajatuksia herättävien kysymysten kysyminen sekä asioiden tarkentaminen toistamalla, tiivistämällä ja refleктоimalla (Bresser & Wilson 2010, 16–20). Lisäksi valmentaja auttaa valmennettavaa hahmottamaan kokonaiskuvaa vallitsevasta tilanteesta, keskeyttää tarvittaessa ja ohjaa näin keskustelua oikeaan suuntaan (Carlsson & Forssell 2012, 91).

Valmennus esiintyy terminä monessa eri muodossa. Puhutaan muun muassa yleisesti valmennuksesta, liike-elämän valmennuksesta (business coaching), ylimmän johdon valmennuksesta (executive coaching) ja elämäntaidon valmennuksesta (life coaching). Ylimmän johdon valmennuksessa keskitytään nimensä mukaisesti ylimmän johdon valmennukseen, kun taas elämäntaidon valmen-

nuksessa pääpainona on yksityisten henkilöiden elämänhallinnan ja voimavarojen valmentaminen työelämää laajemmassa kontekstissa (Hamlin ym. 2009). Vaikka elämäntaidon valmennuksen ja liike-elämän valmennuksen lähestymistavat eroavat toisistaan, on niillä myös yhtymäkohtia. Näitä yhteisiä nimittäjiä voidaan kutsua henkilökohtaiseksi valmennukseksi (personal coaching), joka sisältää muun muassa itsetuntemuksen, arvot, tunteet, persoonallisuustekijät ja itsesäätelyn. Nämä ominaisuudet ovat oleellisia minkä tahansa muutoksen aikaansaamiseksi, ja sen vuoksi myös liike-elämässä olisi hyvä kehittää ihmisten ajattelua, toimintaa ja valmiuksia henkilökohtaisesta näkökulmasta. (Harmaja & Hellbom 2007, 219.) Tässä työssä näkökulmana on valmennus esimiesten itsensä kehittämisen ja johtamisen työkaluna liike-elämäkontekstissa.

Englannin kieleen sana *coach* (valmentaja) tuli noin 1500-luvulla tarkoittaen kärryä, joka vie paikasta toiseen. Terminä valmentaja ohjaajan tai kouluttajan ominaisuudessa juontaa juurensa jo vuoden 1830 tienoille Oxfordin yliopistoon, jossa sitä on käytetty tutorista, joka on avustanut oppilasta valmistautumaan kokeeseen. Valmennus tuli sen jälkeen tutuksi 1900-luvulla urheiluvalmennuksessa. (Bachkirova ym. 2014, 2.)

Valmentaminen on saanut monipuolisia vaikutteita muun muassa johtamisen, kasvatustieteiden, sosiaalitieteiden, filosofian ja psykologian tieteenaloilta, joiden piirissä on eri koulukuntia, traditioita ja lähestymistapoja. Näkökulmat ja teoriat voivat poiketa toisistaan hyvin vahvasti, minkä vuoksi voi olla haastavaa ymmärtää, mitä valmennuksella todellisuudessa tarkoitetaan. (Bachkirova ym. 2014, 4.) Lähimpänä valmennusta lienee humanistinen lähestymistapa ja ajatus ihmisestä oman elämänsä asiantuntijana. Valmennus on saanut vahvasti vaikutteita myös muun muassa systeemiteoriasta, oppimis- ja muutosteorioista sekä urheilupsykologiasta ja organisaatioiden kehittämisestä. (Harmaja & Hellbom 2007, 216.) Ehkä parhaiten valmennus istuu kuitenkin kehitysmenetelmänä positiivisen psykologian viitekehykseen, jossa keskiössä ovat ihmisten vahvuudet ja niiden vahvistaminen (Räsänen 2009, 16).

Pragmaattisemman valmennustrendin lisäksi aihe on herättänyt kiinnostusta myös tieteellisessä maailmassa. Professori Anthony M. Grant Sydneyn yliopistosta totesi vuonna 2011 valmennuksen olevan hyvin suosittua muun muassa suorituskyvyn, henkilökohtaisen ja ammatillisen kehityksen, psykologisen ja subjektiivisen hyvinvoinnin edistämisessä. Grantin kokoamat artikkelit, empiiriset tutkimukset ja väitöskirjat johdon, liike-elämän ja elämäntaidon valmennukseen liittyen pohjautuvat käyttäytymistieteelliseen kirjallisuuteen ja ne on kerätty PsycINFO, Business Source Premier ja Dissertation Abstracts International (DAI) -tietokannoista. Jo pelkästään vuosien 2000–2010 aikana

valmennusta koskevia vertaisarvioituja akateemisia artikkeleita oli julkaistu yli 600 kappaletta. (Grant 2011.)

Valmentamisella kehitetään niin yksilöiden itseohjautuvuutta kuin johtajien esimiestaitoja (Harmaja & Hellbom 2007, 213). Valmentaminen voidaan nähdä ennen kaikkea asenteena ja esimiestyön suuntautumisena (Viitala 2007, 89). Valmentavassa johtamisessa kahdenkeskisen vuorovaikutussuhteen lisäksi on huomioitava myös työympäristö ja muut henkilöt. Valmentava johtajuus ei ole kuitenkaan mikään uusi ilmiö, vaan valmentaminen nähtiin jo 1950-luvulla organisaatioiden johtamisen yhtenä osa-alueena (Harmaja & Hellbom 2007, 215). Valmennuksellista lähestymistapaa alettiin hyödyntää liike-elämässä enemmän 1970-luvulla, jolloin keskityttiin muun muassa organisaatioiden kehittämiseen (Harmaja & Hellbom 2007, 219). Tutkimuksissa valmentava johtajuus nostettiin paremmin esiin vasta 1980-luvulla. Lisäksi ylimmän johdon valmennus yleistyi 1980-luvulla, kun johtamiskoulutuksia alettiin ulkoistaa konsulttiyrityksille (Carlsson & Forssell 2012, 31).

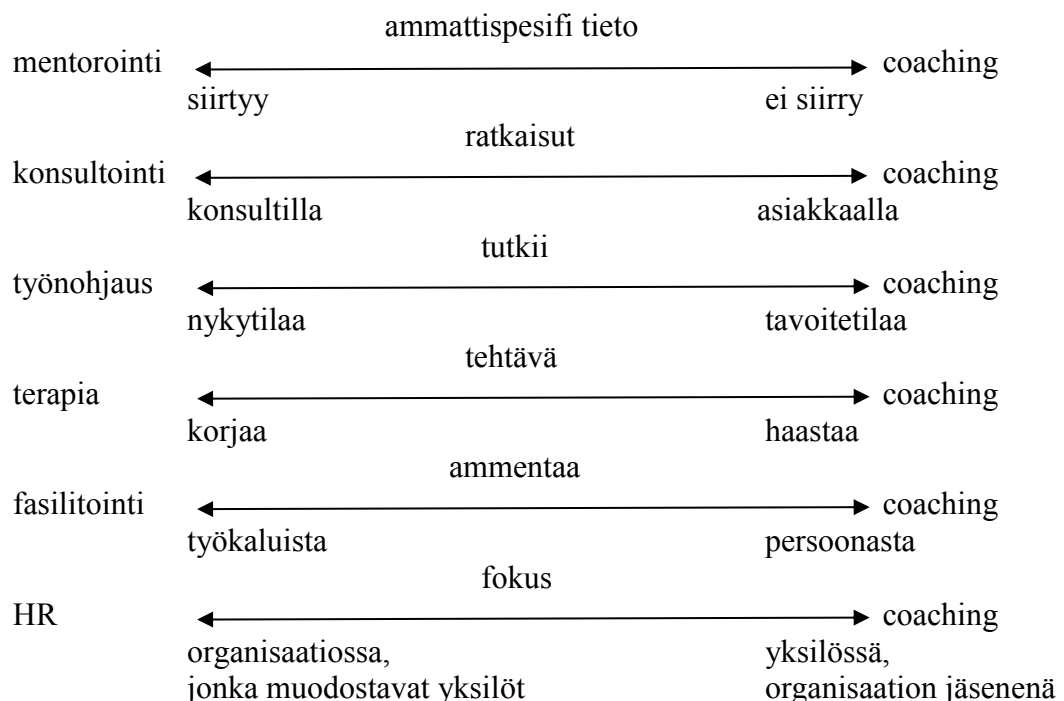
3.1 Ero valmennuksen lähikäsitteisiin

Valmennus voidaan helposti sekoittaa sen lähikäsitteisiin ja muihin ohjausmenetelmiin, minkä vuoksi on hyvä selventää, miten se eroaa niistä. Valmennus ei tarkoita samaa kuin mentorointi, jossa mentori antaa neuvoja ja toimii roolimallina mentoroitavalle, useimmiten kokemattomammalle henkilölle. Valmennus eroaa mentoroinnista siis siten, että valmentajan tehtävänä on auttaa valmennettavaa löytämään vastaukset itse. (Cook 2009, 12.) Siten tiedonsiirtoa ei tapahdu valmentajalta valmennettavalle (Harmaja & Hellborn 2007, 217). Sama pätee myös konsultointia, missä konsultti arvioi yleensä ongelmatilanteen ja ehdottaa tai jopa toteuttaa siihen ratkaisun. Koska valmennuksessa painottuu valmennettavan oma ajatteluprosessi eikä niinkään valmentajan asiantuntijuus, valmentajalla ei tarvitse olla substanssiosaamista. Valmentajan tehtävänä on ohjata keskustelua valmennusprosessin mukaisesti. (Bachkirova ym. 2014, 3; Carlsson & Forssell 2012, 47.)

Valmennus poikkeaa myös tavanomaisesta koulutuksesta, koska koulutukseen liittyy yleensä jonkin taidon opettamista, kun taas valmennuksessa keskeisenä ajatuksena on, että valmennettavassa on jo kaikki tarvittavat taidot päämäärän saavuttamiseksi. Valmentaja vain auttaa valmennettavaa näkemään nämä vahvuudet. (Cook 2009, 12.; ICF 2015). Lisäksi Cookin (2009, 12) mukaan valmennus eroaa myös työnohjauksesta (counselling), koska työnohjauksessa fokus voi olla enemmän suoriutumiseen vaikuttaviin ongelmiin ja menneeseen keskittymisessä, kun taas valmennuksessa keskity-

tään ratkaisuihin ja tulevaisuuteen. Valmennus tähtää muutokseen, joka vie kohti tavoitetta, kun taas työnohjauksessa keskitytään analysoimaan ja muokkaamaan työhön liittyviä kysymyksiä (Harmaja & Hellbom 2007, 217).

Valmennusta ei saa myöskään sekoittaa terapiaan, jossa yleensä käsitellään menneisyyden asioita, jotka vaikuttavat yksilön emotionaaliseen toimintakykyyn. Terapian avulla pyritään vaikuttamaan yksilön psykologiseen toimintaan ja löytämään terveellisempiä tapoja suhtautua nykyhetkeen. (ICF 2015.) Vaikka valmennuksella pyritään muuttamaan haitallisia ajatusmalleja, valmennettavan on oltava psyykkisesti tasapainoinen ja terve (Cavanagh & Buckley 2014, 405; Junkkari 2007, 174). Valmentajalla on eettinen ja laillinen vastuu ohjata valmennettava tilanteen vaatiessa tarvitsemaansa hoitoon (Cavanagh & Buckley 2014, 412). Lisäksi fasilitointi ja henkilöstöjohtaminen (HR) ovat lähellä valmentamista, mutta ne keskittyvät enemmän työkalujen ja organisaation henkilöstöresursien optimaaliseen hyödyntämiseen (Harmaja & Hellbom 2007, 218). Kuviossa 3 (sivu 22) on vielä yhteenvetona esitetty eroavaisuudet valmennuksen ja sen eri lähikäsitteiden välillä. Yhteenvedona voidaan todeta, että valmentaja voidaan nähdä siten enemmän rinnallakulkijana kuin roolimallina, neuvonantajana, terapeutina tai opettajana.



Kuvio 3. Valmennuksen ja sen lähikäsitteiden eroavaisuuksia. (Harmaja & Hellborn 2007, 217.)

3.2 Valmennuksen yhteys itsemääräämisteoriaan

Työ on ihmisille tärkeää muun muassa itsensä toteuttamisen kannalta, ja esimerkiksi juuri valmennus voi auttaa yksilöitä parempaan itsensä toteuttamiseen. Valmennusta on hyödynnetty paljon muun muassa yksilön kognitiivisen, emotionaalisen ja käyttäytymisen säätelyn kehittämisessä. Sen vuoksi keskeistä on, että valmennettava osaa hallita omia ajatuksiaan, tunteitaan ja tekojaan. Nämä itsesäätelytaidot tukevat valmennettavaa tavoitteiden saavuttamisessa. (Spence & Oades 2011.) Myös motivaatio ja autonomia ovat keskeisessä roolissa käyttäytymisen muutoksessa. Jotta tulokset olisivat pysyviä, on yksilön oltava sitoutunut ja motivoitunut muutokseen. (Ryan ym. 2011.) Spence & Oades (2011) toteavatkin, että itsemääräämisteoria on tärkeä viitekehys valmennuksessa, koska se kehittää yksilön motivaatiota ja mahdollistaa käyttäytymisen muutoksen.

Decin ja Ryanin (2000) itsemääräämisteoria on motivaatiopsykologiaan pohjautuva hieman uudempi teoria, jonka keskiössä on ihmisen motivaatio ja persoonallisuus. Teorian mukaan ihminen toimii joko sisäisesti motivoituneena tekemisestä nauttien tai ulkoisesti motivoituneena, yleensä tavoittellessaan jotain päämäärää välillisesti. Eli vaikka henkilö voittaisi lotossa, onnellisuus nousee vain hetkellisesti ja palaa kuitenkin samalle tasolle pidemmällä aikavälillä. Niemiecin, Ryanin ja Decin (2009) tutkimus sisäisten ja ulkoisten pyrkimysten täyttämisestä, sekä niiden vaikutuksesta psyykkiseen hyvinvointiin tukee tätä väitettä. On todistettu, että sisäisillä pyrkimyksillä, kuten henkilökohtaisella kasvulla ja läheisillä ihmissuhteilla, on yhteys psykologisten perustarpeiden (autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus) tyydyttämiseen. Motivaatio kumpuaa siten sisältä päin. Ulkoiset pyrkimykset, kuten esimerkiksi raha ja kuuluisuuden tavoittelu, ei sitä vastoin ollut yhteydessä perustarpeiden tyydyttämiseen eikä hyvinvointiin. (Niemiec ym. 2009.) Tämän vuoksi valmennuksella pyritään kehittämään nimenomaan yksilön sisäistä motivaatiota käyttäytymisen muutoksen aikaansaamiseksi ja hyvinvoinnin lisäämiseksi.

Itsemääräämisteoria auttaa ymmärtämään ihmisten motivaatiota entistä kattavammin. Motivaatio voidaan nähdä käyttäytymisenmuutosprosessissa itse haasteen ytimenä, edellytyksenä muutoksen pyrkimiseen tai aloittavana tekijänä muutoksen yrittämiseen. Motivaatio ei saa kuitenkaan olla valmennuksen ainoa tarkoitus vaan enemmänkin edellytys käyttäytymisen muutokselle sekä tavoitteisiin sitoutumiselle ja pyrkimiselle. (Ryan ym. 2011.) Itsemääräämisteorian on selitetty liittyvän yksilön perustarpeiden tyydyttämiseen, jotta muutos saadaan aikaan. Etenkin autonomialla on tärkeä merkitys, ja kun yksilö kokee autonomian tunteen kasvavan, vaikuttaa se positiivisesti myös muiden perustarpeiden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden, kohoamiseen. (Deci & Ryan 2000.)

Itsemääräämisteoria selittää valmentamisen mikro- ja makrotasoja. Makrotasolla itsemääräämisteoria perustele muun muassa persoonallisuuden, itsesäätelyn ja hyvinvoinnin rakentumista luonnollisten psykologisten perustarpeiden, kehittymisaikomusten ja sosiokulttuuristen tekijöiden pohjalta. Valmennuksen nähdään auttavan yksilöitä kehittämään otollisia olosuhteita näille muutoksille. (Deci & Ryan 2000.) Kuten on todettu, valmennuksella pystytään edistämään ihmisten psykologisten perustarpeiden tyydyttämistä ja näin kehittämään yksilön sisäistä motivaatiota, esimerkiksi käyttäytymisen muutoksen aikaansaamiseksi, vireystilan kohottamiseksi ja hyvinvoinnin lisäämiseksi (Ryan & Deci 2008). Mikrotasolla itsemääräämisteoria Keysin ja Haidtin (2003) mukaan tukee vuorovaikutuksen kautta optimaalista kasvua ja kehittymistä muun muassa valmennukselle ominaisten tekniikoiden, kuten aktiivisen kuuntelun, empatian osoittamisen, vahvuuksien tunnistamisen ja kannustamisen avulla.

Burken ja Linleyn (2007) tutkimus osoitti, että valmentamisella ja itsemääräämisteorialla on vahva yhteys toisiinsa. Tutkimuksessa selvitettiin ylimmän johdon valmennuksen vaikutusta johtajien itsetuntoon ja itsensä hyväksymiseen. Valmennuksella todistettiin olevan yhteys sisäiseen motivaatioon kasvuun ja sitä kautta johtajien korkeampaan autonomiaan, omien arvojen mukaiseen käyttäytymiseen ja sitoutumiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentaminen toimii siten kaksisuuntaisesti; sekä valmennettava että valmentaja hyötyvät siitä.

3.3 Valmennus kehitysmenetelmänä ja esimiestaitona

Organisaatioiden panostaminen valmentamiseen on kasvanut viime vuosikymmeninä räjähdysmäisesti. Syynä valmennuksen suosioon ovat muun muassa liike-elämän jatkuva muutos, johtamisen haasteellisuus ja tietointensiivisemmän asiantuntijatyön lisääntyminen. (Harmaja & Hellbom 2007, 213.) Valmentaja voi olla organisaation ulkopuolinen henkilö, mutta useat organisaatiot ovat alkaneet panostaa myös oman organisaation valmennusosaamisen kehittämiseen ja toteuttamiseen (Carlsson & Forssell 2012, 38). Valmentaja voi siten olla joko organisaation sisällä toimiva ammativalmentaja tai esimerkiksi esimies (Harmaja & Hellbom 2007, 219), jolloin puhutaan valmentavasta johtajuudesta ja esimiestyöstä.

Koska tietotyö on hektistä ja informaatiotulva valtavaa, tarvitsevat työntekijät ajattelu- ja hengähdyshetkiä työpäiviinsä, jotta hallinnan tunne ja mielekkyys säilyvät. Valmennus on hyvä menetelmä tällaisten palautushetkien toteuttamiseen. Sen lisäksi että ihmisten on hyvä pysähtyä, kehittää valmennus myös itsensäjohtamistaitoja, jotka ovat taas perusta hyvälle johtamiselle. (Kurtén 2007,

188–189.) Esimiestyön kehittäminen on tullut entistä tärkeämmäksi etenkin yritysmaailmassa, koska johtamisen nähdään vaikuttavan selvästi työntekijöiden motivaatioon, työhyvinvointiin ja yrityksen tulokseen. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava esimies, joka osallistaa alaisiaan ja antaa heille mahdollisuuksia vaikuttaa, on tässä oleellisessa asemassa. (Romana 2007, 115.)

Valmentaminen työpaikalla voi olla joko epäformaali inspiroiva käytäväkeskustelu, normaali keskustelu esimerkiksi palaverissa tai formaalimpi sovittu valmennustapaaminen. Hyviä valmennusmahdollisuuksia ovat myös virallisemmat esimiehen ja alaisten väliset tapaamiset, kuten esimerkiksi kehitys- ja suoritusarviointikeskustelut. (Carlsson & Forssell 2012, 40–41.) Valmennusta on käytetty paljon henkilökohtaisten muutosten apuna, mutta viime aikoina sitä on alettu hyödyntämään myös muun muassa organisaatiomuutosten toteuttamisessa (Grant 2010).

3.3.1 Minkälainen on valmentava esimies?

Työelämän vaatimusten kasvaessa enää ei riitä, että esimies johtaa käskemällä, vaan esimiehen on myös osattava johtaa muutosta ja autettava organisaatiota kehittymään. Yhtenä tärkeänä seikkana on henkilöstön henkisen pääoman, kuten osaamisen, luovuuden ja innostuksen kasvattaminen. (Viitala 2007, 78.) Valmentavalla otteella esimies suuntaa katseen tulevaisuuteen kehittämällä omaa ja alaistensa empatiakykyä, itsetietoisuutta ja vahvuuksia ja auttaa sitä kautta parantamaan työstä suoriutumista. Yhtenä merkittävänä esimiestaitona voidaankin pitää tunneosaamista. Esimiesten on hyvä ymmärtää omia ja alaistensa tunteita ja osata erottaa ne toisistaan. Esimies on myös avainasemassa parantamassa työstä koettavaa iloa. (Salminen 2007, 153.)

Tärkeässä roolissa on esimiehen oma itsetuntemus, ja on erittäin hyvä, jos esimies on itse käynyt läpi valmennettavana olemisen ja sitä kautta kehittymisen prosessin. Se, miten esimies näkee itsensä ja minkälaisia uskomuksia hänellä on, vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka hyvin esimies omaksuu valmentajan roolin. Uskomukset omasta roolistaan esimiehenä, uskomukset alaisistaan ja oppimisprosessista vaikuttavat siihen, miten hyvin esimies kokee roolin omakseen ja onnistuvansa valmentajana. (Viitala 2009, 90–91.) Lisäksi hyvä valmentava esimies on tavoiteorientoitunut ja haluaa auttaa ja panostaa alaisiinsa ja heidän kehitykseensä. Valmentamisen nähdäänkin olevan sekä esimiehen ajattelutapa että tuki käyttäytymisen muutoksessa. (Ellinger & Bostrom 2002.)

Valmennuksen yhteyttä työn imuun ei ole vielä tutkittu kovinkaan paljon. Xanthopoulou kumppaneineen (2009) ovat osoittaneet, että työroolien ja -resurssien kautta muun muassa minäpystyvyys

ja itsekunnioitus voivat kohota, mikä taas vaikuttaa sisäisen motivaation kautta positiivisesti työn tulokseen. Valmennus voi siten edistää sekä työn että yksilön voimavaroja ja näin työn imua. Palveleva johtaminen (servant leadership) on yksi valmennusta ja valmentavaa johtamistapaa hyvin tukeva johtamistyyli. Palvelevan johtamisen peruseriaatteena on esimiehen palveluhalu toimia roolimallina, joka on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja haluaa auttaa heitä motivoitumaan ja kehittymään. Palvelevan johtamisen yhteydestä työn imuun on tehty useita tutkimuksia myös Suomessa. Muun muassa Hakanen (2013) on tutkinut aihetta suomalaisorganisaatioissa (Hakanen 2014, 355). Lisäksi Hakanen ja van Dierendonck (2011) ovat tutkineet aihetta tuomioistuintuomareiden työssä. Palvelevaa johtamista voidaan pitää yläkategoriana monille johtamistyyliille, kuten juuri valmentavalle johtamiselle ja työhyvinvoinnin johtamiselle (Hakanen 2014, 354–355). Palveleva johtaminen onkin siten käsitteenä hyvin lähellä valmentavaa johtamista ja valmennusta.

Koska johtamistyyliä on erilaisia, esimies voidaan nähdä esimerkiksi neuvojana, joka haluaa pitää kaikki langat käsissään. Esimies voi olla myös voimaannuttava (empowering) valmentaja, joka muun muassa rohkaisee, motivoi ja kannustaa oppimiseen, itsensä ja muiden ymmärtämiseen sekä asioiden kyseenalaistamiseen. (Viitala 2007, 85.) Ellinger, Watkins & Bostrom (1999) ovat laadullisessa tutkimuksessaan jakaneet valmentavan esimiestyön myös edellä mainitun voimaannuttavan valmentamisen lisäksi mahdollistavaan (facilitating) valmentamiseen. Kun voimaannuttava valmennus korostaa valmennettavan omaa vastuuta, mahdollistavassa valmennuksessa korostuu tavoitteiden asettaminen ja selkeys, toimintatavoista keskusteleminen ja palautteiden tärkeys eli alaisilleen mahdollisimman optimaalisen kehitysympäristön luominen. Huomionarvoista on, että esimiehen on hyvä olla joustava ja valmis liikkumaan eri johtamistyylien välillä. Downeyn (2003) näkemyksen mukaan esimiehen rooli on kolmijakoinen. Esimies on asioiden ja tehtävien johtaja (manager), ihmisten johtaja omalla esimerkillään (leader) ja alaisten tukija ja kehittymisen kannustaja (coach). Nämä eri roolit menevät limittäin toisiinsa nähden ja niitä hyödynnetään eri tilanteissa. Esimiesten olisikin hyvä kehittää näitä kaikkia kolmea ydinroolia itsessään. (Carlsson & Forssell 2012, 34–37.)

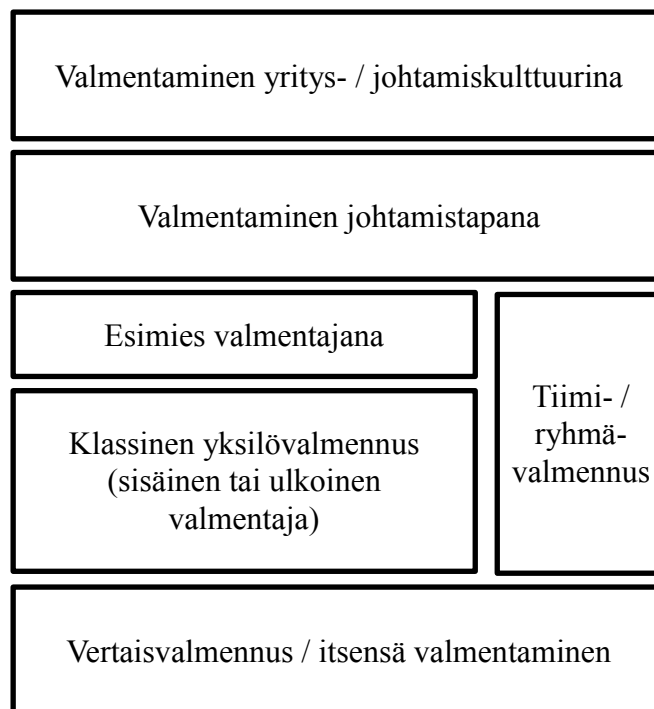
Viitala (2007, 88) korostaa, että yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä valmentajana on osoittaa aitoa kiinnostusta keskittymällä valmennettavaan. Valmennuksessa keskeistä on valmentajan ja valmennettavan välinen luottamus ja kunnioitus. Valmentajalta odotetaan rehellisyyttä, tukea ja lupauten pitämistä. (Cook 2009, 20.) Tärkeäksi tekijäksi nousee kommunikaatio. Kyky kuunnella aktiivisesti ja esittää ajatuksia herättäviä kysymyksiä, jotka vievät keskustelua eteenpäin, ovat oleellisia keskustelutaitoja. (Cook 2009, 21; Viitala 2007, 88.) Näiden lisäksi kyseenalaistaminen, kannustus ja palautteen antaminen ovat keskeisiä valmentajan ominaisuuksia. Valmentajan täytyy osata

tulkita ja poimia keskusteluista oleelliset asiat – sanotut ja sanomatta jääneet. (Cook 2009, 21.) Työilmapiirin on oltava avoin ja luottamuksellinen, ja ihmisten on osattava keskustella, jotta tällainen kommunikointi onnistuu (Salminen 2007, 162). Viestintätaitojen lisäksi myös esimiehen analyyttisyys ja ymmärrys siitä, että hän voi parantaa oman tiiminsä menestystä tukemalla alaisten oppimista ja kasvua, on hyvin tärkeää (Viitala 2007, 91). Valmentajan oletetaan siten olevan hyvin läsnäoleva ja herkkä aistimaan ja analysoimaan valmennettavan kanssa käytävää tilannetta. Lisäksi tilanteet, joissa esimies pääsee valmentamaan, ovat hänelle ensiarvoisen tärkeitä mahdollisuuksia harjoitella eettisiä ja moraalisia johtamiskäytäntöjä (Aaltonen 2007, 111).

3.3.2 Valmentava esimiestyö ja yrityskulttuuri

Organisaatioissa on panostettu osaamisen kehittämiseen viime vuosikymmeninä paljon enemmän kuin aikaisemmin, ja tätä kautta voidaankin pitää osaamisen aikakautena (Luoma & Salojärvi 2007, 21). Perinteisten koulutusten ja muun osaamisen kehittämisen lisäksi valmentaminen on noussut yhdeksi osaamisen kehittämisen trendiksi (Harmaja & Hellbom 2007, 213). Esimerkiksi Iso-Britanniassa jopa 90 % organisaatioista hyödyntää valmentamista jollain muotoa (CIPD 2009). Yritysten valmennuskulttuurin kehittämisessä oleellista on, että opitut valmennustaidot saadaan siirrettyä käytäntöön, jolloin panostus saadaan kunnolla realisoitua. Usein kuitenkin käy niin, että opitut taidot unohtuvat, ja on helpompaa noudattaa vanhaa tuttua kontrolloivaa johtamistapaa. (Grant & Hartley 2013.) Myös Goleman (2000) toteaa, että pitkäkestoiseen valmentavan esimiestyön kehittämiseen ei välttämättä jakseta panostaa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa tuloksia halutaan nähdä heti. Valmennustaitojen kehittäminen vaatiikin pitkäkestoisempaa, jopa noin puolen vuoden panostusta, ennen kuin hyödyt ovat selvästi havaittavissa (Grant, 2010).

Valmentamista voidaan harjoittaa monella eri tasolla, kuten kuviosta 4 (sivu 28) käy ilmi. Monissa organisaatioissa valmennusta on alettu hyödyntää laajemmin perinteisen yksilökeskustelujen lisäksi. Tiimivalmennus ja valmennusohjelmien hyödyntäminen ovat kasvattaneet suosiotaan. Lisäksi valmentaminen on yhä useammin esimiestaito, mutta myös laajemmin johtamistapa ja -kulttuuri. Etenkin isoissa organisaatioissa, joissa johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen panostetaan, on valmennusprosessista ja sen mittaamisesta tehty virallinen tapa toimia, ja valmennus on noussut myös strategiseksi tekijäksi. (Bresser & Wilson 2010, 13; Tulpa 2010, 28.)



Kuvio 4. Valmennuksen toteuttamisen tasot. (Bresser & Wilson 2010, 13.)

Valmennuskulttuurin luominen, kuten mikä tahansa kulttuurin muutos, ei ole välttämättä aina helppoa. Etenkin kun kyseessä on käyttäytymisen muutokseen johtava henkilöstön kehittäminen. (Grant & Hartley 2013.) Niin valmentavien esimiesten kuin heidän alaistenkin on oltava sitoutuneita valmennukseen. Esimiehillä on tässä tärkeä rooli omalla esimerkillään ja selkeällä viestinnällään edesauttaa valmentamisen kehittämistä organisaatioissa ja ottamalla huomioon myös alaisten näkökulman. (McComb 2012.) Esimerkiksi Megginson & Clutterbuck (2006) ovat kehittäneet kyselyn, jolla mitataan organisaation valmiutta valmennuskulttuurin kehittämiseen. Huomioitavaa on, että onnistunut valmennuskulttuuri saadaan aikaan liittämällä valmentaminen tiukasti organisaation tavoitteisiin, jolloin sitä pidetään organisaation virallisena tapana toimia niin henkilöstön kuin asiakkaidenkin kanssa, ja sitä vaalitaan ja kehitetään.

Grant ja Hartley (2013) ovat todistaneet, että huolellisesti suunnitelluilla valmentavan esimiestyön kehitysohjelmilla voidaan saada aikaan positiivinen muutos johtamistavoissa. Jotta valmennusohjelma onnistuu mahdollisimman hyvin, on sen oltava organisaatiokohtaisesti räätälöity pohjautuen sen arvoihin ja tarpeisiin. Lisäksi kehitysohjelman on hyvä mukailla organisaation brändiä ja kieltä, eli se on kommunikoitava siten, että viesti ymmärretään ja sisäistetään. Hyvä keino on esimerkiksi hyödyntää organisaation johtotasoa ja muita vaikutusvaltaisia roolimalleja kehitysohjelman keula-

kuvina. Valmentamiseen koulutettu henkilöstöosasto on myös avainasemassa valmennuskulttuurin kehittämisessä ja toteuttamisessa. (Grant & Hartley 2013.)

Valmentaminen voidaan nähdä ennen kaikkea esimiestyön suuntautumisena ja ilmentymä. Yrityksen johdon täytyy tietoisesti määrittää, rakentaa ja tukea sen valitsemaa johtamistapaa. Kun valmentava esimiestyö on kirjattuna yrityksen strategiaan, auttaa se esimiehiä toimimaan ja kehittymään omassa roolissaan. Valmentava esimiestyö täytyy olla myös osa keskeisiä henkilöstöprosesseja, kuten kehityskeskusteluja, suoritusarviointia sekä palkitsemisjärjestelmää. Valmentamiseen täytyy siten panostaa, ja esimiehillä on oltava otolliset olosuhteet, kuten sopiva työ- ja alaismäärä sekä aikaa kehittää ja vaalia ihmisten johtamistaitoja. (Viitala 2007, 89–92.)

3.3.3 Valmentavan esimiestyön hyödyt

Valmentamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen johtamiskulttuuriin kehittämällä sitä vuorovaikutteisempaan suuntaan. Valmentaminen antaa esimiehelle luvan kysyä, kyseenalaistaa, kuunnella ja tarkastella asioita aivan uudesta perspektiivistä. (Romana 2007, 133.) Valmentaminen on positiivisesti yhteydessä muun muassa organisaatioiden työilmapiiriin (Goleman 2000), työtyytyväisyyteen ja organisaatiositoutumiseen (Harris & Cole 2007), työntekijöiden psykologiseen hyvinvointiin (Arnold ym. 2007) ja siihen, kuinka tehokkaaksi johtaminen koetaan (Morgeson 2005; Hamlin ym. 2006; Romana 2007, 133). Lisäksi valmentamisella on saatu aikaan parannuksia muun muassa työn laadussa ja tehokkuudessa (Cook 2009, 13).

Kuten edellä on jo esitetty, valmentamista hyödynnetään yritysjohton kehittämisen tukena ja kun halutaan luoda uusia ideoita, toimintatapoja ja näkökantoja yrityksen strategian tueksi. Se edistää myös yhteistyötä, töiden organisointia ja priorisointia ja parantaa näin ollen strategian toteuttamista ja liiketoiminnan tuloksellisuutta. Keskeisiksi tekijöiksi nousevat esimerkiksi kyky kyseenalaistaa omia asenteita, uskomuksia ja ajattelumalleja ja sitä kautta valmius uudistua ja parantaa oman potentiaalinsa hyödyntämistä itsensä ja yrityksen eduksi. (Santasalo & Åhman 2007, 72–75.) Valmentavan johtamiskulttuurin voidaan siten nähdä edistävän myös organisaation kilpailukykyä, koska valmennuksen myötä päätöksentekokyky, vastuunottaminen, joustavuus ja tehokkuus kehittyvät (Harmaja & Hellbom 2007, 228).

Esimiehet voivat hyödyntää valmennustaitoja tiimensä kehityksen ja suorituksen tukemiseksi. Valmentaminen voidaankin näin nähdä oivallisena keinona yksilöiden ja organisaatioiden suoriutumi-

sen maksimointiin. (mm. Kinlaw ym. 2008, 10.) Valmentamista voidaan hyödyntää siten henkilökohtaisen kasvun keinona ja sitä voidaan käyttää tukena erilaisissa työyhteisön muutos- ja kriisitilanteissa (Romana 2007, 132). Valmentamisen voidaankin nähdä auttavan yksilöiden, ryhmien ja kokonaisten organisaatioiden niin uusien kuin myös olemassa olevien taitojen ja kompetenssien kehittämisessä. Nämä asiat ovat perinteisesti olleet osa henkilöstönkehittämistoimea. (Hamlin ym. 2009.) Valmennuksen on todettu myös parantavan työn suoritustasoa sekä asiakas- ja työtyytyväisyyttä (Viitala 2007, 91). Junkkari (2007, 177) korostaakin, että yritysten on tärkeää ymmärtää, kuinka hyödyllistä valmennus on työyhteisöjen henkisen pääoman ja viisauden kasvattajana.

Yksilötasolla valmennus voidaan nähdä keinona auttaa valmennettavaa kehittämään itseään ja näin hyödyntämään parasta mahdollista potentiaaliaan, joka taas johtaa kehittymiseen ja sitä kautta erinomaisiin suorituksiin sekä hyviin ihmissuhteisiin (Kinlaw ym. 2008, 8). Sen lisäksi, että valmennus lisää motivaatiota ja itsensäjohtamistaitoja, se voi myös tukea oman työroolin ja tulevaisuuden tavoitteiden kirkastamisessa ja näiden tavoitteiden saavuttamisessa valmennettavan arvojen mukaisella tavalla (Carlsson & Forssell 2012, 49–50).

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Valmentavan johtajuuden yhteyttä työn imun vahvistamisessa on vielä vähän tutkimusaineistoa, minkä vuoksi näen, että tämä tutkimus tuo hyvän lisän olemassa olevalle tutkimustiedolle. Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia työn imun rakentumisesta ja edistämisestä sekä valmentavan johtamisen yhteyttä työn imun rakentumiseen. Tutkimuskysymyksiä tarkastellaan yhden projektiesimerkkitapauksen kautta.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten työn imu rakentuu ja mitkä tekijät ovat yhteisiä henkilöille, joilla on korkea työn imu?
2. Minkälainen yhteys valmentavalla johtamisella on työn imun rakentumiseen?
3. Miten työn imua voidaan edistää?

4.2 Tutkimusasetelma ja kohdeorganisaation esittely

Valmennus ja sen erilaiset variaatiot liike-elämän valmennuksista erilaisiin yksilövalmennuksiin ovat nousseet pinnalle viime vuosina, ja myös organisaatioissa on alettu hyödyntämään valmennuksellisia otteita työn tekemiseen. Tutkielmani esimerkkitapauksena on Suomen Accenturen yhden projektin kahdeksan esimiestä, jotka osallistuivat coaching based leadership -nimiseen valmentavan johtamisen koulutukseen. Tutkimuksessani on keskitytty nimenomaan esimiestasoisten henkilöiden kokemuksiin ja vastauksiin, minkä vuoksi muiden tiiminjäsenten näkökulmat on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Haastateltavat henkilöt valikoituvat vapaaehtois pohjaisesti koulutusosallistujista.

Accenture on yksi maailman johtavista liikkeenjohdon konsultointia sekä teknologia- ja ulkoistamispalveluita tarjoavista organisaatioista. Globaalisti accenturelaisia on 336 000, toimintaa ja toimipisteitä on yli 200 kaupungissa 56 maassa. Accenturen liikevaihto oli 30 miljardia dollaria tilikautena 2014. (Accenture 2015.) Tutkimuksessa hyödynnetään Accenturen coaching based leadership eli valmentavan johtamisen koulutusta ja koulutukseen osallistuneita henkilöitä. Kyseinen valmentavan johtamisen koulutus on ollut käytössä Accenturella vuodesta 2009, ja koulutusta on toteutettu Suomessa ylimmälle johdolle ja esimiehille vuodesta 2012. Vuonna 2014 lyhyempikestoisia johdantokoulutuksia alettiin järjestää myös muulle henkilöstölle. Koulutuksen johtavana ideana on opettaa ja harjoitella erilaisia valmennuksellisia vuorovaikutuskeinoja, kuten ajatuksia herättävien kysymysten kysymistä, aktiivista kuuntelemista, palautteen saamista ja antamista sekä muita keskeisiä vuorovaikutustaitoja. (Sirén 2015.)

4.3 Aineiston kerääminen

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pohjautuu moniin eri ajattelusuuntauksiin ja tutkimustraditioihin kuten analyyttiseen kielifilosofiaan, fenomenologiaan ja hermeneutiikkaan (Eskola & Suoranta 1998, 25). Laadullinen tutkimus on tutkimustyypiltään empiiristä, ja se tähtää havaintoaineiston kokemukseräiseen analysointiin ja argumentointiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 22). Vaikka laadulliset tutkimusmenetelmät on aikaisemmin nähty ehkä pehmeinä ja tilastollisiin menetelmiin verrattuna vähemmän tieteellisinä, Eskola ja Suoranta (1998, 13–15) pitää niitä jopa osittain kattavampina tutkimuksina kohdeilmiön monipuolisen tarkastelun vuoksi.

Haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto ovat useimmin käytettyjä laadullisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmiä, ja niitä voidaan käyttää joko yksinään tai yhdistettynä toisiinsa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista sen osallistavuus, joskin se ei ole aina välttämätöntä. Tutkija pääsee osallistumaan tutkittavien elämään ja näin saamaan syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 1998, 16.) Laadullinen tutkimus ei tähtää tilastollisiin yleistyksiin, vaan se keskittyy kuvaamaan jotain tapahtumaa tai ilmiötä, antamaan teoreettisesti mielekkään tulkinnan jostakin ilmiöstä tai syitä tietylle toiminnalle. Tämän vuoksi on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, ovat perehtyneet asiaan ja että heidät valitaan tietoisesti haastatteluiden kohteeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Aineistokeruumenetelminä tässä laadullisessa tutkimuksessa on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua ja työn imu -mittaria ja työn ja yksilön voimavarojen kyselyä, jotka esitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

4.3.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Haastattelu on Suomessa mahdollisesti suosituin laadullisen tutkimuksen aineiston keräysmenetelmä. Sitä pidetään helppona ja järkeenkäypänä menetelmänä, jossa haastattelija ja haastateltava ovat vuorovaikutuksessa. (Eskola & Suoranta 1998, 85.) Haastattelu on joustava menetelmä, koska haastattelutilanne mahdollistaa kysymysten järjestyksen muokkaamisen ja toistamisen. Haastatteluilla voidaan saada esiintuotua vastausten taustalla olevia syitä ja päästä käsiksi syvempään tietoon esimerkiksi lisäkysymysten avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34–35.)

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu teemahaastatteluista (n=16). Teemahaastattelu on nimi puolistrukturoidulle haastattelumenetelmälle, jossa haastattelu on jaettu keskeisiin keskusteltaviin teemoihin, joiden pohjalta haastattelu etenee luontevasti. Teemahaastattelu antaa myös mahdollisuuden haastateltavan tulkintoihin ja heidän antamien merkitysten esiintuomiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47–48.) Lisäksi teemahaastattelu on hyvin joustava ja avoin tapa kerätä tietoa, ja oleellista on, että haastateltavat pääsevät vastaamaan haastattelukysymyksiin omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 87). Valitsin teemahaastattelun aineistonkeräysmenetelmäksi juuri sen joustavuuden vuoksi. Mielestäni haastattelujen avulla pääsin hyvin perille haastateltavien mielenmaisemasta, ja oli mielenkiintoista kuulla haastateltavien kertovan vapaasti kokemuksistaan.

Vaikka teemahaastattelu on joustava menetelmä kerätä aineistoa, on tutkijan kuitenkin pidettävä mielessä tutkimuksen tarkoitus ja se, mihin asioihin hän haastatteluilla haluaa saada merkityksellisiä

vastauksia. Siksi teemahaastattelu perustuu aikaisemman kirjallisuuden perusteella rakennettuihin teemoihin. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75.) Tutkimuksessani haastatteluiden rakenne ja kysymykset olivat ylätasolla kaikille samat, ja haastateltavat saivat omin sanoin vastata kaikkiin kysymyksiin. Lisäksi jotkin kysymykset johtivat spontaaneihin lisäkysymyksiin, mikä lisäsi asian ymmärtämistä. Haastatteluita järjestettiin kaksi henkilöä kohti. Ensimmäinen haastattelurunko (liite 3) oli laadittu viiden pääteeman mukaan pohjautuen pitkälti työn imun teoreettiseen viitekehykseen: taustatiedot, työn ja yksilön voimavarat, työn vaatimukset, esimiestyö ja kokemuksia valmentavan esimiestyön koulutuksesta. Toisen haastattelun (liite 4) kysymykset perustuivat kokemusten kartoittamiseen ja ensimmäisen haastattelun vastausten syventämiseen. Toisen haastattelun teemat olivat ylätasolla työn imu ja valmennus.

Esittelin tutkimusideaani ensimmäisen valmentavan johtamisen koulutuksen aluksi kaikille seitsemälletoista osallistujalle, ja keräsin vapaaehtoisten haastateltavien nimet paikan päällä. Tutkijana en vaikuttanut haastateltavien valintaan, vaan haastateltaviksi valikoitui vapaaehtoisperusteisesti kahdeksan henkilöä eli noin kolmasosa koulutukseen osallistuneista: kuusi miestä ja kaksi naista. Haastatteluiden sukupuolijakauma mukailee yleisesti kyseisen projektin, Accenturen ja koko alan sukupuolijakaumaa – miehiä on merkittävästi enemmän kuin naisia. Haastattelut toteutettiin kahden valmentavan johtamisen koulutuksen jälkeen, jotka pidettiin marraskuussa ja joulukuussa 2014. Ensimmäiset haastattelut toteutettiin joulukuussa 2014 ja seurantahaastattelut maaliskuussa 2015.

4.3.2 Työn imu -kysely ja yksilön ja työn voimavarojen kysely

Työn imua on arvioitu jo vuodesta 2003 Schaufelin ja Bakkerin Utrechtin yliopistossa vuonna 2003 kehittämällä työn imu -menetelmällä (UWES, Utrecht Work Engagement Scale), jota on käännetty useille eri kielille. Tutkielmassani olen hyödyntänyt Jari Hakasen suomentamaa Työn imun arviointimenetelmä (Utrech Work Engagement Scale) -versiota, koska se sisältää myös suomalaisia työn imun validointi-, normi- ja viitearvoja. Kuten jo aikaisemmin on todettu, työn imu -mittarilla arvioidaan työn imun kolmea tekijää: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Vaikka menetelmä on tarkoitettu etupäässä tieteelliseen kyselytutkimukseen, voi sitä hyödyntää ja soveltaa hyvin myös esimerkiksi työilmapiiiri- ja henkilöstökartoituksissa. (Hakanen 2009a, 7.) Työn imua voidaan arvioida joko lyhennetyllä yhdeksän väittämän tai alkuperäisellä pidemmällä seitsemäntoista väittämän kyselyllä. Yhdeksän kohdan lyhyempi kysely on yleistynyt ja osoittautunut luotettavammaksi, etenkin pidemmän aikavälin tarkastelussa (Seppälä ym. 2009). Olen kuitenkin käyttänyt tutkimuksessani pidempää ja alkuperäistä seitsemäntoista kysymyksen arviointimenetelmää, koska sitä

on käytetty paljon tutkimuksissa (Hakanen 2009a, 7), ja koska kolmen kuukauden tarkasteluväli on verrattain lyhyt.

Tarmokkuutta arvioidaan kyselyssä kuudella väittämällä. Kun tarmokkuudelle annetaan korkeat pisteet, tarkoittaa se sitä, että henkilö kokee olevansa yleensä energinen, innostunut ja sisukas omassa työssään. Omistautumisen arviointiin käytetään viittä väittämää. Korkeat pisteet omistautumisessa nähdään usein olevan kytköksissä siihen, että henkilö pitää työtään inspiroivana ja merkityksellisenä, hänellä on tarpeeksi haasteita ja hän kokee ylpeyttä työstään. Uppoutumista arvioidaan kuudella väittämällä. Korkeat pisteet uppoutumisessa merkitsevät esimerkiksi sitä, että henkilö saat-
taa olla niin syventynyt ja uppoutunut työhönsä, ettei välttämättä huomaa ajankulua. (Schaufeli & Bakker 2004b, 5–6; Hakanen 2009a, 10.)

Työn imu -kysely on hyvin helppo toteuttaa. Vastaaaja vastaa seitsemääntoista väittämään valitsemalla yhden seuraavista arvoista: En koskaan (0), muutaman kerran vuodessa (1), kerran kuussa (2), muutaman kerran kuussa (3), kerran viikossa (4), muutaman kerran viikossa (5) ja päivittäin (6) (Hakanen 2009a, 43). Kyselyyn vastaamiseen menee siis vain muutama minuutti. Työn imun kullekin ulottuvuudelle annetut pisteet lasketaan yhteen, ja sen jälkeen summa jaetaan kyseisen ulottuvuuden väittämälukumäärällä. Kullekin kolmelle ulottuvuudelle sekä summamuuttujalle voidaan siten laskea keskiarvo. (Schaufeli & Bakker 2004b, 33; Hakanen 2009a, 44). Ulottuvuuksien arvoja voidaan tarkastella yksiulotteisena, mutta suositeltavaa on hyödyntää kaikkia kolmea ulottuvuutta yhdessä, koska niiden keskinäinen korrelaatio osoittaa ulottuvuuksien kohtalaista päällekkäisyyttä (Schaufeli & Bakker 2004b, 17; Seppälä ym. 2009). Tutkielmassani mittaria hyödynnetään kuitenkin pääasiassa laadullisen analyysin tukena. Työn imun kyselyn lisäksi teetin haastateltavilla työn ja yksilön voimavarojen kyselyn (liite 2), joista saatuja tietoja syvensin haastatteluissa.

4.4 Aineiston analysointi

Tuomen ja Sarajärven (2009, 91) mukaan sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimetodi ja teoreettinen viitekehys, jolla analysoidaan kuultuja, nähtyjä tai kirjoitettuja sisältöjä. Sisällönanalyysin tarkoituksena on analysoida tekstien merkityksiä ja tiivistää tutkittava ilmiö ymmärrettävään muotoon. Krippendorff (1989, 403) pitääkin sisällönanalyysiä jopa yhtenä tärkeimmistä sosiaalitieteiden tutkimusmenetelmistä juuri kontekstisidonnaisten ja syvempien merkitystenantojen vuoksi. Sisällönanalyysillä ei tulkita pelkästään havaittavissa olevia, esimerkiksi ärsyk-

keen aiheuttamaa reaktiota, vaan analysoidaan kommunikaation symbolisia korrelaatteja ja johtopäätöksiä, jotka eivät ole suoraan havaittavissa.

Laadullista analyysiä voi tehdä Eskolan (2001; 2007) jaottelun mukaan aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Käytän tutkimuksessani teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, ja se näkyy muun muassa siinä, että tein haastattelurungon ja tutkimuskysymykset pitkälti teoreettisten käsitteiden pohjalta. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä lähtökohdiana on kuitenkin aineisto samalla tavalla kuin aineistolähtöisessä, mutta abstrahointivaiheessa tutkittava aineisto liitetään teoreettiseen viitekehykseen, joka ohjaa analyysin etenemistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117).

Haastatteluaineiston analyysissä voidaan erottaa kolme eri pääelementtiä: aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta, jotka voivat mennä osittain limittäin. Luokittelun tarkoituksena on tutkimusongelmaan ja keskeisiin käsitteisiin perustuva aineiston perusteellinen läpikäynti, koodaus ja jakaminen alustaviin luokkiin, joita voidaan pilkkoa ja järjestellä uudelleen. Luokituksessa on tärkeää kiinnittää huomiota havaintoyksikön valintaan. On päätettävä etsitäänkö aineistosta esimerkiksi kokemuksia, henkilöiden eri ilmiöille antamia merkityksiä vai erilaisia vuorovaikutuksen ilmentymiä. Lisäksi on mietittävä, millä tasolla tutkimusongelmaa tarkastellaan; onko fokuksena yksilö, ryhmä, vuorovaikutus tai kenties laajempi yhteiskuntarakenteisiin, kulttuurillisiin merkityksiin tai instituutioihin liittyvä taso. (Ruusuvuori ym. 2010, 11–20.) Tutkimukseni lähtökohtana on ollut yksilöiden kokemusten ja heidän antamien merkityksien esiin tuominen aineistosta, eli havaintoyksiköt on valittu aineistosta. Olen kuitenkin ottanut huomioon aikaisemman teoreettisen tiedon, joka on ohjannut analyysin tekemistä.

Sisällönanalyysissä aineistoa käsitellään systemaattisella ja tasa-arvoisella tavalla tähdäten objektiiviseen lopputulokseen (sisältövaliditeetti). Riippumatta siitä kuka analyysin tekee, pitäisi lopputulos olla suurin piirtein samanlainen. Sisällönanalyysi mahdollistaa kuitenkin myös tutkijoiden oman kontekstin kyseenalaistamisen, joka taas voi nostaa esille aivan uusia sosiaalitieteellisiä käsitteitä. (Krippendorff 1989, 404.) Analyysiä tehtäessä tutkijan on hyvä ymmärtää, mitä hän analyysillään tavoittelee (rakennevalidius), ja miten saa analyysin näyttämään tarpeeksi kattavalta (looginen validiteetti), jotta se vastaa riittävällä tasolla käsillä olevaan tutkimusongelmaan. Analysoitavien luokkien on hyvä olla vertailukelpoisia. (Ruusuvuori ym. 2010, 23–25.) Tutkimukseni yläluokkien nimeämisessä auttoivat teorian pohjalta tehdyt haastattelurungot sekä tutkimuskysymykset, mutta alaluokat muotoutuivat aineiston teemoittelun pohjalta tarkemmiksi luokiksi.

Laadullisessa analyysissä aineisto ja tutkimusongelma käyvät jatkuvaa dialogia, ja tuota dialogia auttaa tarkentavat analyttiset kysymykset, joilla päästään syvemmälle tutkimusaineiston ytimeen. Näiden analyttisten kysymysten on hyvä olla avoimia mitä- ja miten-kysymyksiä, koska tarkoituksena on löytää tutkittavasta aineistosta esimerkiksi uutta tietoa, uusia jäsennostapoja ja merkityksiä. Tämä vaatii kuitenkin sen, että aineistoon perehdytään ja sitä ymmärretään. Nauhoitettujen haastatteluiden litteroinnilla aineisto saadaan analyysin kannalta selkeämpään muotoon. Lisäksi litterointi auttaa aineiston rajaamista. Aineiston käsittely on siis jatkuvaa dialogia, ja siihen vaikuttaa oleellisesti tutkijan tapa tehdä valintoja ja tulkintoja käsiteltävästä aineistosta. Aineistosta ei siten itsestään nouse mitään esille, vaan tutkijan tulkinnalla on siihen aina merkittävä vaikutus. (Ruusuvuori ym. 2010, 13–16.)

Analyysin tuloksia voidaan visualisoida muun muassa erilaisilla taulukoilla ja käsitekarttoilla (Ruusuvuori ym. 2010, 26). Analyysin raportoinnissa hyödynnetään myös välillä alkuperäisen aineiston suoria lainauksia, minkä avulla pyritään tuomaan teoreettisen analyysin argumentointi lähelle empiiria. Lisäksi joskus perustellaan, että lainausten käyttäminen parantaa tutkimuksen luotettavuutta, mutta on tärkeää huomata, että lainaukset ovat pääasiassa vain esimerkkejä ja niitä käytetään elävöittämään tekstiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 22.) Lisäksi on tärkeää, että analyysin johtopäätökset ja tulokset eivät jää irrallisiksi, vaan ne liitetään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen siten, että ilmiötä pystytään katsomaan uudesta näkökulmasta (Ruusuvuori ym. 2010, 29).

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja eettiset kysymykset

Hyvän tutkimuksen kriteereinä voidaan pitää tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta eli esimerkiksi käytettyjä lähteitä sekä tutkimuksen eettistä kestävyyttä. Eettisellä kestävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä teknisiä asioita, kuten tutkittavien informointia ja aineiston keräämistä, sekä metodologisempia näkökulmia, kuten tutkimuksessa tehtäviä moraalisia valintoja. Lisäksi tutkimuksen eettinen tarkastelu liittyy tutkimuksen laatuun. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127–128.) Ihmistieteissä tutkimuksen merkittävänä eettisinä lähtökohtina pidetään suostumuksen antamista, luottamuksellisuutta, seurauksia ja yksityisyyttä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 20). Laadullisen tutkimuksen laadun arvioinnissa käytetään hieman toisenlaisia arviointiperusteita kuin määrällisen aineiston arvioinnissa, jossa käytetään yleensä selkeämpiä mittareita. Tärkeiksi kriteereiksi nousee esimerkiksi analyysin systemaattisuus ja tutkijan tulkinnan luotettavuus. (Ruusuvuori ym. 2010, 27.) Laadullisessa tutkimuksessa laatua tulee tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184).

Lähtökohtana tutkimusaineistoni keräämiselle on ollut alusta saakka se, että aineistosta tulisi mahdollisimman laadukas ja johdonmukainen. Tutkimukseni kannalta pidin yksilöhaastatteluja ja kyseilyitä validina tapana kerätä tutkimusaineistoa ja kartoittaa henkilöiden kokemuksia. Yhtenä laadukkaan laadullisen haastatteluaineiston perustana on hyvin suunniteltu haastattelurunko (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184). Haastattelurungon tein teorian ja tutkimusasetelman pohjalta hyvissä ajoin ennen ensimmäisiä haastatteluja. Kiinnitin erityistä huomiota haastattelukysymysten muotoiluun, jotta ne eivät liikaa ohjailisi haastateltavien vastauksia ja että vastaukset olisivat mahdollisimman avoimia. Haastattelut etenivät pääsääntöisesti haastattelurungon mukaisesti. Haastattelutilanteissa pyrin vielä lisäämään haastatteluiden laatua esittämällä lisäkysymyksiä tilanteissa, joissa koin, että niillä voi saada arvokasta lisätietoa. Tämän tyyppiset lisäkysymykset esitin yleensä aika spontaanisti.

Haastattelutilanne on vuorovaikutusta, jossa haastattelija ja haastateltava toimivat yhdessä. Haastattelijan oletetaan käyttäytyvän ammattimaisesti ja tutkimusorientoituneesti. Vuorovaikutuksen on hyvä olla keskustelunomaista ja välitöntä. Vaikka haastattelija on haastattelutilanteessa sekä osallistuja että tutkija, haastattelijan on hyvä muistaa pysyä mahdollisimman puolueettomana ja objektiivisena. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 96–97.) Pyrin itse olemaan haastattelutilanteissa mahdollisimman neutraali, vaikka minulle Accenturen työntekijänä yrityksen toimintatavat ja kyseessä oleva koulutus olivat jo ennestään tuttuja. Lisäksi haastattelijalla on vaikutus tutkimusaineiston reliabiliteettiin, joka liittyy enemmänkin tutkijan toimintaan, kuten aineiston keräämisen tarkkuuteen ja litterointiin kuin haastateltavien vastauksiin. Haastattelutulosten pitää myös kuvastaa mahdollisimman todellisesti haastateltavien kertomaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189.)

Usein haastattelun alussa haastateltaville kerrotaan tutkimuksen luottamuksellisuudesta, siitä mihin aineistoa käytetään ja miten sitä tullaan säilyttämään (Kuula & Tiitinen 2010, 450). Lupasin haastateltaville, että haastatteluihin tullaan viittaamaan anonymisti ja että nauhoitukset tuhoetaan haastatteluiden litteroinnin jälkeen. Tällä lupauksella pyrin siihen, että haastateltavat kertoisivat vastauksensa mahdollisimman rehellisesti. Anonymisointi tarkoittaa sitä, että tutkimusaineistosta poistetaan tai karkeistetaan tarkat tunnistetiedot, kuten esimerkiksi haastateltavan nimi ja epäsuorat tunnistetiedot, kuten esimerkiksi koulutustausta (Kuula & Tiitinen 2010, 452). Suorien haastattelulainausten anonymisoinnilla halusin myös taata sen, että haastateltavia ei voi tunnistaa tutkimusaineistosta eikä aineistoa voi näin ollen jatkossa käyttää heitä vastaan.

Haastatteluiden laadun varmistamiseksi on hyvä tarkistaa teknisten laitteiden toimivuus ja pitää haastattelupäiväkirjaa, jonka avulla tutkija pystyy kirjaamaan huomiota haastateltavista ja haastatte-

lutilanteista (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184). Kaikki tutkimukseni haastattelut tehtiin henkilökohtaisesti kasvokkain haastateltavien työpaikalla erillisessä neuvotteluhuoneessa. Haastateltavilta pyydettiin ensimmäiseksi kirjallinen suostumus haastatteluun osallistumisesta. Haastattelut nauhoitettiin kannettavalla tietokoneella ja nauhoitusten laatu oli hyvä. Haastatteluiden nauhoittaminen takasi sen, että haastatteluista tuli analysoitua koko keskustelu verrattuna esimerkiksi pelkkiin haastattelijan muistiinpanoihin. Tein myös haastattelujen aikana omia muistiinpanoja haastattelusta, haastateltavasta ja haastattelun ilmapiiristä.

Haastatteluiden pituus oli keskimäärin noin tunti. Osa haastatteluista sujui nopeammin, noin puolessa tunnissa, ja muutama haastattelu kesti vähän yli tunnin. Pääsääntöisesti toinen haastattelukierros meni nopeammin kuin ensimmäinen. Haastattelut on litteroitu sanatarkasti heti haastatteluiden jälkeisinä päivinä, mitä myös Hirsjärvi ja Hurme (2009, 185) suosittelevat. Näin haastattelut olivat vielä hyvin muistissa aineistoa litteroitaessa. Haastatteluaineiston tarkka litterointi on tärkeä osa laadullisen aineiston validiteettia, koska sen tarkoituksena on korostaa aineiston läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa tulkintojen linkittäminen tutkimusaineistoon (Nikander 2010, 432–433). Litterointi parantaa näin ollen alkuperäisen tutkimuksen laatua, mutta on myös oleellista tutkimusaineiston mahdollisen jatkokäytön kannalta (Kuula & Tiitinen 2010, 451). Olen käyttänyt analyysiosiossa kohtalaisen paljon tarkkoja lainauksia, koska mielestäni ne elävöittävät tekstiä ja auttavat lukijaa arvioimaan analyysin ja johtopäätösten luotettavuutta ja validiteettia.

5. TUTKIMUKSEN ANALYYSI JA TULOKSET

Tässä luvussa esittelen ja analysoin tutkimukseni haastatteluiden ja kyselyiden tuloksia tutkimuskysymyksieni pohjalta. Analyysissäni on kolme pääteemaa. Ensin analysoin, mistä työn imu rakentuu, ja esitän tulokset haastateltavien työn imun tilasta. Lisäksi analysoin haastateltavien työn imuun vaikuttavia tekijöitä haastatteluiden sekä työn ja yksilön voimavarojen kyselyn pohjalta. Myös haastateltavien kokemuksia valmentavan johtamisen koulutuksesta ja valmentavan johtamisen yhteyttä työn imun rakentumiseen tarkastellaan tässä luvussa. Lopuksi esittelen analyysin pohjalta kehitysehdotuksia työn imun edistämiseksi.

5.1 Työn imun rakentuminen

Kuten edellä on jo mainittu, työn imua mitataan Schaufelin ja Bakkerin (2003) kehittämällä työn imu -menetelmällä (UWES, Utrecht Work Engagement Scale). Työn imun on todettu rakentuvan kolmesta päätekijästä: tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta (Schaufeli & Bakker 2004b). Tässä alaluvussa keskitytään nimenomaan näiden ulottuvuuksien tarkasteluun ja vertailuun.

Haastatteluissa työn imua kuvattiin joko positiivisin termein tai sitten kertomalla, mitä se ei ole. Moni haastateltavista kertoi, että työn imu on sitä, että töissä viihtyy mielekästä, innostavaa ja sopivan haastavaa työtä tehden. Haastateltavat itse kuvasivat työn imua muun muassa seuraavasti:

Mulla oikeastaan se työn imu on sitä työssä viihtymistä ja sitä että se työ on sulle muutakin kun se päivittäinen pakkopulla jolla sä saat laskut maksettua. (H2)

Yks asia on kans sellanen minkä mä ite huomasin, joka tuli esiin kun mä selitin career counselorilleni asioita mitä mä olin tehny, ja siinä kun rupesin sitä esittään niin kädet alko heiluun ja se henkilö sitten sano et siitä näkee että olin innostunu asiasta, ku mää selitin ja se on ehkä sitä työn imua myös. (H8)

Se on totta kai varmasti myös sitä, että on mukavan sopivan haastavaa, se on selkeätä...Semmonen niinkun liian paljon samantyylinen tekeminen joka päivä ja liian helppo, niin mä kokisin, etten mä viihtys siinä sitten. (H7)

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että työn imua kuvastaa asioiden aikaansaaminen merkityksellistä työtä tehden sekä vaikutusmahdollisuudet. Töihin lähteminen koetaan mielekkääksi ja työpaikan ihmissuhteita arvostetaan. Työtä ei tehdä pelkän työn vuoksi, vaan työn kautta päästään toteuttamaan itseään ja kehittämään myös omia sosiaalisia suhteita. Työ toimii näin voimavarana. Vaikka työ koetaan aika ajoin haastavaksi, työn positiiviset puolet nousevat kuitenkin tärkeämmäksi, kuten H1 seuraavassa lainauksessa toteaa:

Mää ymmärrän sen niin, että työ on kiinnostavaa, mukavaa, sä nautit siitä, siinä on haasteita, sinä haluat tehdä sitä, semmosia niinku tavallaan positiivisia asioita. Toki sitten siinä työssä voi olla hankalampia asioita, voi olla epäselviä asioita tai muuten haastavia, mut tavallaan ne positiiviset menee yli, että sä haluat joka tapauksessa tehdä sitä ja niinku tavallaan omistautua sille ja sä saat siitä paljon. (H1)

Ensimmäinen työn imu -kysely toteutettiin heti jälkimmäisen koulutuskerran jälkeen joulukuussa. Kysely tehtiin samalla kertaa ensimmäisten haastatteluiden kanssa, juuri ennen haastatteluita. Haastattelemini henkilöiden työn imu oli ensimmäisen mittauksen mukaan keskimäärin korkea (5,3) ”muutaman kerran viikossa”, pistemäärän 6 ”koen päivittäin” ollessa suurin. Kuten sivun 41 taulukosta 2 voidaan todeta, kaiken kaikkiaan työn imu oli korkealla tasolla, vastausten vaihteluvälin ollessa 4,4–5,6 pistettä.

Kaikki työn imun kolme ulottuvuutta ja niiden väittämät saivat toisiaan lähellä olevat pistemäärät: tarmokkuus (5,4), omistautuminen (5,3) ja uppoutuminen (5,1). Ensimmäisen työn imu -kyselyn pohjalta korkeimmat pisteet (5,6) annettiin seuraavalle tarmokkuusväittämälle: *15. Olen hyvin sinnikäs työssäni* ja uppoutumisväittämälle: *9. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni*. Vähiten pisteitä (4,4) annettiin uppoutumisväittämälle *16. Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut*. Toisaalta mielestäni väittämä on myös kaksitulkintainen – onko työhyvinvointinäkökulmasta hyvä, että ihminen on niin uppoutunut työhönsä, että siitä on haastavaa irrottautua? Voisiko yksilö olla siitä huolimatta uppoutunut, vaikka ei koe irrottautumista hankalaksi? Uppoutumisväittämät yhdeksän ja 16 ovat aika lähellä toisiaan, eli vaikka yksilöt kokevat tyydytystä työhön uppoutumisesta, kokevat he työstä irrottautumisen jonkin verran haastavaksi. Työhyvinvoinnin kannalta kykyä irrottautua työstä voidaankin pitää hyvin tärkeänä piirteenä.

Tutkielmani kannalta mielenkiintoista on, että kyselyyn vastanneiden tulokset ovat kuitenkin hyvin lähellä toisiaan. Mikään työn imun osa-alue ei noussut merkittävästi toista suuremmaksi. Tarmokkuusväittämät saivat hivenen enemmän pisteitä kuin omistautuminen ja uppoutuminen, mutta tutkimuksen otos (n=8) huomioon ottaen erot ovat hyvin marginaalisia. Informanttien työn imu rakentuu siten aika tasaisesti kolmesta pääkomponentista: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen.

Työterveyslaitoksen viitearvoja tarkasteltaessa taulukossa 1 (sivulla 10), haastatelluilla esimiehillä näyttää olevan korkeampi työn imun (5,3) verrattuna esimerkiksi viiteryhmän keskijohdon nuoriin esimiehiin (4,43) tai IT-tele-alan (ICT) spesialisteihin ja konsultteihin (3,63). Näiden tulosten pohjalta on oikeutettua todeta, että kyselyyn vastanneet keskimäärin todella nauttivat työstään, olivat innostuneita ja kokevat työnsä merkitykselliseksi. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan työn imuun vaikuttavia tekijöitä tarkemmin.

Taulukko 2. Työn imu -mittarin tulokset: kysely I

Työn imu -mittari (n = 8)	En koskaan (0)	Muutaman kerran vuodessa (1)	Kerran kuussa (2)	Muutaman kerran kuussa (3)	Kerran viikos- sa (4)	Muutaman kerran viikos- sa (5)	Päivittäin (6)	Keskiarvo
1. Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni	0	0	0	0	0	4	4	5,5
2. Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus	0	0	0	0	0	4	4	5,5
3. Työskennellessäni unohdan ajan kulun	0	0	0	0	0	5	3	5,4
4. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	0	0	0	0	0	5	3	5,4
5. Olen innostunut työstäni	0	0	0	0	0	4	4	5,5
6. Kun työskentelen, unohdan kaiken muun ympärilläni	0	0	0	1	1	4	2	4,9
7. Työni inspiroi minua	0	0	0	0	1	4	3	5,3
8. Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	0	0	0	0	1	2	5	5,5
9. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni	0	0	0	0	0	3	5	5,6
10. Olen ylpeä työstäni	0	0	0	0	0	6	2	5,3
11. Olen täysin uppoutunut työhöni	0	0	0	0	1	4	3	5,3
12. Jaksan työskennellä hyvinkin pitkiä aikoja kerrallaan	0	0	0	0	1	5	2	5,1
13. Minulle työni on haastavaa	0	0	0	0	0	8	0	5,0
14. Kun työskentelen, työn vie minut mukanaan	0	0	0	0	2	3	3	5,1
15. Olen hyvin sinnikäs työssäni	0	0	0	0	0	3	5	5,6
16. Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut	0	0	0	1	3	4	0	4,4
17. Jatkan hellittämättä työssäni silloinkin, kun asiat eivät suju niin hyvin	0	0	0	1	1	2	4	5,1
KOKONAISSUMMA								5,3

5.2 Työn imuun vaikuttavat tekijät

Kuten edellä on jo esitetty, kohdeorganisaation haastateltavat raportoivat korkeaa työn imua. Kyse-lyiden ja haastatteluiden tarkoituksena oli tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöiden koke-maan työn imuun. Analyysin perusteella heidän työn imuun vaikuttavat useat eri työn ja yksilön voimavarat sekä työn vaatimukset. Tässä alaluvussa esittelen ne työn imuun vaikuttavat tekijät, jot-ka esiintyivät toistuvasti haastattelujen aikana ja nousivat esiin työn ja yksilön voimavarakyselyissä.

5.2.1 Työn voimavarat

Haastatteluissa ilmeni, että työssä koettuja voimavaroja on monia, mutta muutama näistä voimava-roista nousi erityisesti esille: työn merkityksellisyys ja asioihin vaikuttaminen, työn hallinnan tunne ja työyhteisön ilmapiiri sekä koettu tuki. Näihin teemoihin kiteytyy haastateltavien kokemat työn voimavarat.

Työn merkityksellisyys ja asioihin vaikuttaminen

Kaikki haastateltavat kertoivat työn olevan heille tärkeä ja merkityksellinen osa arkea, kuten seu-raavista haastattelulainauksista (H3 ja H7) käy ilmi. Suurimman osan työnkuva koostuu asiantunti-jaroolista ja esimiestehtävistä, ja työn kerrotaan olevan monipuolista. Haastateltavat kertoivat, että he pääsevät hyödyntämään työssään teknistä asiantuntijuuttaan, joka on heidän ydinsaamistaan. Esimiestehtävät koettiin hyvänä lisänä työhön, ja yksi sanoi sen olevan hänelle jopa merkitykselli-sempää kuin tekninen asiantuntijuus. Tiimin kautta esimiehet pystyvät hyödyntämään tiimin jäsen-ten osaamista ja delegoimaan heille teknisiä tehtäviä ja näin antamaan heille mahdollisuuksia hyö-dyntää parasta potentiaaliaan työssään. Lisäksi asiakkaan auttaminen omalla osaamisella koettiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi asiaksi.

Kyllä mä koen, että työ on oleellinen osa mun elämää, hyvin tärkeä osa sitä. Tietenkin se tuo elannon, mutta kyllä se henkisesti kannalta on niinkun että siinä voi toteuttaa itseänsä, oppia uutta ja kehittyä ja saa olla ihmisten kanssa tekemisissä. Että kyllä se paljon antaa ja on tärkeä osa. (H3)

..tämmösellä mentaalipuolella on iso merkitys että se on semmonen toisaalta voimavara, että yhtälail-la tieteenki vapaa-aika ja kaikki siellä tapahtuva toiminta ja perheen kanssa, mutta sit se toinen vasta-paino, että se on kyllä mulle hirveen tärkeä asia, että saa tehdä töitä ja tykkää tehdä töitä. (H7)

Tärkeänä pidettiin myös, että työnkuva on selkeä ja että sitä pystyy muokkaamaan itse. Oman työn muokkaamisen moni haastateltava kertoi erittäin hyväksi asiaksi, koska sitä kautta työstä voi tehdä itselle vielä mielekkäämpää ja merkityksellisempää. Toisaalta pari haastateltavista kertoi, että heidän työnkuvansa ei ole kovin selkeä, minkä vuoksi työ pirstaloituu ja keskittyminen ja ajankäyttö voi kärsiä. Moni sanoi roolikuvausten puuttumisen myös yleiseksi kehityskohteeksi.

Kyllä mä koen sen (oman työn muokkaamisen) hyvänä. Saa siihen sen vapauden, pääsee kokeilemaan vähän eri juttuja, eikä silleen urauduta siihen ja jämahdetä tiettyyn paikkaan. (H2)

Kyllä pysyn (muokkaamaan työtä). Tavoitteena on vaikka puolen vuoden päästä saavuttaa tietyt asiat, saan itte päättää miten vedän läpi. (H4)

Kun roolikuvaukset ja muut tuommoset puuttuu, että paljonko yhden ihmisen on hyväksyttävää tehdä, että hän hoitaa vain tuon... Meillei niinku oo mitään sellasia, kun ei oo niitä roolikuvauksia. (H1)

Merkityksellisyyttä tuo myös se, että asioihin pystyy vaikuttamaan. Kaikki haastateltavat kuuluvat myös projektin johtotiimiin, jossa edustavat omaa tiimiään tai tehtäväaluettaan ja pääsevät näin vaikuttamaan asioihin myös laajemmin. Tätä foorumia moni piti tärkeänä paikkana jakaa tietoa, ideoida ja vaihtaa ajatuksia. Haastattelemani henkilöt kertoivat myös, että pystyvät sanomaan avoimesti oman mielipiteensä ja sitä kautta vaikuttamaan omaan rooliinsa ja asioihin. Useampi haastateltava totesi myös, että on kuitenkin itse oltava aktiivinen ja tuotava esiin kehitys- ja parannusehdotuksia ja omia mielipiteitä.

On hyvät välit, että kyllä mä voin mennä meidän organisaatiossa ottamaan esille mitä asioita vaan. Että kyllä kuunnellaan. Tietysti kaikkiin asioihin ei voi aina vaikuttaa, mutta ainakin on se keskusteluyhteys, että voi tuoda asioita julki. (H3)

Kyllä annetaan hyvät mahdollisuudet, paljon kuitenkin itsestä kiinni, miten osaa pitää itsestään ääntä ja tuoda asioita esille. Pitää kuitenkin ymmärtää omat toiveet ja mikä on mahdollista ja mikä ei. (H7)

Työn hallinnan tunne

Suurin osa haastateltavista kertoi, että työn vaatimusten ja heidän omien intressien välillä ei ole ristiriitaisuuksia. Kaikilla haastateltavilla on jo pitkä ura alalta, joten työn vaatimuksia pidettiin kohtuullisina heidän osaamisensa nähden. Tämä koettiin hyvin tärkeäksi osaksi työssävihtymistä.

Pitää osata ite suhteuttaa ja hallita omia vaatimuksia, odotuksia ja tasoa. Pitää osata sanoa ei ja priorisoida tehtäviä. Tässä tilanteeseen suhteuttaminen on tärkeää. (H7)

Itse pystyy roolin alussa vaikuttamaan... vaatimukset on kovia ja korkeita, mutta vaatimukset on kuitenkin uratasoon nähden linjassa. (H4)

Muutamassa haastattelussa nousi myös esille, että ihmiset saattavat helposti ottaa liikaa työtä vastuulleen. Toisaalta projektipäällikköinä heillä on myös itsellä mahdollisuus ja vastuu säädellä omaa työtään. Joskus työn vaatimukset, kuten kiire, estävät tekemästä parasta mahdollista jälkeä, mutta sitä ei koettu liian häiritseväksi. On kuitenkin tärkeää, että työntekijällä on sellainen olo, että hän hallitsee ja pystyy kontrolloimaan omaa työtään. Hallinnan tunnetta lisää myös jo aiemmin todettu vaikuttaminen omaan rooliin ja työtehtäviin.

...mää pystyn silti hoitamaan asioita, vaikkei ole selvää. Pystyn tekeen useita eri tyyppisiä asioita päivän aikana ja vaikkei esimies anna mitään taskeja vaan ne tulee monesta eri suunnasta... Semmoset tunnolliset ihmiset, jotka haluaa tehdä ja jotka nauttii työstä niin ne lupaa tavallaan liikaa ja sit ne hoitaa sen niin hyvinkö ne pystyy. (H1)

Käytännössä toi, kun pystyy itse roolia muokkaamaan, niin sitä kautta pystyy sanomaan, miten itse haluaa viedä ja kehittää roolia. (H4)

Ilmapiiri ja tuki

Haastateltavien mielipiteet projektin ilmapiiristä olivat hyvin samankaltaisia. Projektin ilmapiiri koettiin yleisesti ottaen hyväksi ja avoimeksi, mikä ilmeni lähes kaikista vastauksista. Projektikollegat ja omat tiiminjäsenet nähdään erittäin osaavina ja yhteistyökykyisinä. Vaikka työ on välillä haastavaa, koetaan, että kaikki kuitenkin tekevät töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Useat haastateltavat pitivät työpaikan ihmissuhteita tärkeänä osana työn mielekkyyttä. Lisäksi sosiaalisten taitojen nähtiin olevan oleellisessa osassa asiakastyötä.

He osaa kans asiansa ja heidän kans on helppo tulla toimeen. Oma-aloitteisia ja mukavia, meillä on kiva tiimi. (H3)

No ilmapiiri on sellainen, että on haastavia ja komplekseja asioita, mutta ihmiset on niin ammattimaisia ja niin semmosia niinkö tavallaan sitoutuneita saamaan sen homman toimimaan, vaikka on niinkö semmosia ristiriitoja tai ollaan eri mieltä asioista tai asiat on epäselviä niin me ihmisinä ollaan sitoutuneita tekemään töitä eli ilmapiiri on sillai tosi hyvä, et porukka yrittää saada asiat eteenpäin ja ta-

pahtumaan, vaikka joskus se ympäristö ja tavallaan se, että muutoksia on paljon ja asioita on epäselvänä ja kaikki siis sellanen ei välttämättä tue sitä työn tekoa, mutta ihmiset siis yhdessä yrittää saada ne asiat toimimaan. (H1)

No kyllä sillä tavalla hyvä, että kaikki tekee töitä yhteisen tavoitteen eteen. Tietystikin sitten välillä on sellasta että aina ei välttämättä ymmärretä että mitkä ne tavoitteet täsmälleen on. Se tietysti sitten ehkä vaikeuttaa sitä työn tekoa välillä. (H5)

Haastatteluissa kerrottiin myös projektin ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Välillä voi olla epäselvyyttä esimerkiksi aikatauluista, ja havaittavissa on myös pientä kilpailuhenkisyttä, kuten pari haastateltavaa mainitsi. Lisäksi se, että ihmiset ovat erilaisia, koettiin sekä positiiviseksi että haastavaksi asiaksi.

Niin että semmosta on vähän ruvennu esiintymään, ettei oo enää yhdessä tekemistä vaan asemien vahvistelua. (H2)

No välillä päivitellään ihmeellisyyksiä ja mikään ei enää kyllä yllätä. Ihmisillä on niin eri maailmankuvat. (H5)

Esimiestyön kautta tiiminvetäjät oppivat myös ihmissuhdetaitoja ja pääsevät vaikuttamaan siihen, että yhteistyö sujuisi mahdollisimman jouhevasti. Esimies- ja ihmissuhdetaitojen tärkeys nousivatkin esille useammassa haastattelussa. Yhtenä huomiona tuotiin esille, että kun haastateltavat ovat itse kiinnittäneet enemmän huomiota omiin esimiestaitoihinsa, ovat he pystyneet antamaan tiimilensä enemmän vastuuta, joka taas on auttanut tiiminjäseniä kasvamaan heidän omassa roolissaan. Avoin kommunikaatio nousi myös yhdeksi tärkeäksi osaksi yhteistyötaitoja.

Rakentava ja kommunikoiva ilmapiiri... auttaa projektipäällikkönä oppimaan uusia asioita ja suhtautumaan asioihin, että miten kommunikoidaan ja saa palautetta. (H7)

Mulla on huipputiimi eli pystyn delegoimaan asiantuntijajuttuja tiimille ja ite keskittymään tiiminvetämiseen. Pystyn antaa toisille näyttämisen mahdollisuuden astumalla ite sivuun ja oon huomannut että se toimii hyvin. (H2)

Haastatteluissa ilmeni, että lähiesimieskollegoiden kesken vaihdetaan kokemuksia ja ajatuksia jonkin verran, ja se koetaan hyödylliseksi. Melkein kaikki haastateltavat kertoivat myös, että saavat tukea ja apua kun sitä pyytävät. Etenkin projektin johtotiimi koettiin hyvänä ja toimivana foorumina

asioiden läpikäymiseen ja toisten tukemiseen. Lisäksi tiimien välistä yhteistyötä on jo aloitettu kehittämään projektin sisällä, ja se koettiin tärkeäksi.

Asioita puretaan ja sparraillaan yhdessä ja aina autetaan. Pystyn pyytämään apua ja tukea helposti. (H8)

Yhteistyö on eteenpäinvievää ja inspiroivaa. Ajatellaan silleen positiivisesti ja kriittisesti asioita ja pyritään parantamaan. (H7)

...varmaan sellasta yhteistyötä tavallaan niitten tiimien sisällä ja keskenään, se on semmonen asia mitä ite ajattelen että pitää parantaa. Semmonen tiedonjako sellasta että ei siilouduta siellä. (H1)

Melkein kaikki haastateltavat kertoivat, että saavat esimieheltään tukea. Tätä tukea sai kuitenkin pääosin vain pyydettyäessä, minkä lähes jokainen haastateltava toi esille. Yhtenä syynä tähän arveltiin olevan esimiehen kiire, jonka vuoksi hänellä ei ole välttämättä aikaa kysyä kuulumisia. Kuitenkin suurin osa ottaisi mielellään vastaan enemmän tukea ja rakentavaa palauteta esimieheltään sekä kuulisi kiitosta omasta työpanoksestaan.

No pyydettyäessä saa, mutta se ehkä mitä mä kaipaaisin on enemmän on se, että tavallaan sitä pyytämättäkin tulevaa supporttia. Eli sitten että se ois enemmän meillä semmosta että, joku tavallaan tulis kysäsemään että miten toi homma menee ja tarviitko jotain jeesiä siihen. Siis kyllä apua saa, mutta sitä aina sitten vasta kun meet sitä ite pyytämään. (H2)

Esimieheltä saa tukea työn suorittamiseen, mutta ei juuri muuhun. Haasteena on, että esimies on koko ajan kiireinen eikä näin ole tavoitettavissa. (H1)

Vahvimpia työstä saatavia voimavaroja ovat siten haastateltavien mukaan työn monipuolisuus ja merkityksellisyys ja siitä saatava nautinto, että pääsee itse muokkaamaan työtään ja vaikuttamaan asioihin. Lisäksi projektin ilmapiiri koettiin hyväksi ja kollegat tukivat toinen toisiaan. Kehityskohdaksi nostettiin esille esimiehen spontaani tuki sekä tunne siitä, että välitetään. Lisäksi selkeillä tehtäväkuvauksilla pystyttäisiin vaikuttamaan positiivisesti projektiesimiesten työn imuun.

5.2.2 Yksilön voimavarat ja muut työn imuun vaikuttavat tekijät

Työn voimavarojen lisäksi myös yksilön voimavarat ovat yhteydessä työn imuun. Haastattelujen mukaan esimiehet kokivat omat voimavaransa riittäviksi työtehtävistään suoriutumiseen. Seuraavaksi esittelen ne yksilöiden voimavarat, jotka haastateltavat toivat esiin haastatteluissa.

Kompetenssi ja vahvuuksien hyödyntäminen

Kaikki haastateltavat kertoivat, että pääsevät hyödyntämään vahvuuksiaan työssään ja pitivät sitä erittäin tärkeänä asiana. Useampi haastateltava kertoi, että vahvuuksiaan pääsee hyödyntämään etenkin asiakastilanteissa, jolloin omasta teknisestä asiantuntijuudesta on suuri hyöty. Asiantuntijuuden arvostus tulikin esille monen haastateltavan kanssa.

Kyllä, tuossa työssä pääsee (hyödyntämään vahvuuksia). Se on sitä ongelmanratkaisutaitoa. Ei meillä muuta siellä olekaan. (H5)

Semmosessa tilanteessa kun ollaan esimerkiksi asiakkaan kanssa, keskustellaan, niin omasta mielestä pystyn selkeesti kertoon ongelmakohdat että mitä pitää tehdä, jotta tästä pääsee eteenpäin. (H1)

Osa kuitenkin kertoi kaipaavansa enemmän haastetta tai selkeyttä omaan työnkuvaansa, jolloin myös omia vahvuuksia ja osaamista pääsisi hyödyntämään vielä paremmin. Lisäksi osa projektin henkilöstöstä on tehnyt samantyyppistä työtä pitkään, joten työn vaihtelulla työntekijöiden osaamista päästäisiin hyödyntämään vielä paremmin.

...ja tavallaan voin sanoa, että mun hyviä puolia hyödynnetään, kun mua ei häiritse, että työ on sekavaa ja että mä voin hoitaa sen työn siltikin, vaikkei se ole selvää. (H1)

No kyllä mä pääsen hyödyntämään, mutta en ehkä käyttään kaikkea sitä potentiaalia mitä mussa on. Kaipaen ehkä enemmän haastetta työhöni, jolloin pääsisi hyödyntämään enemmän mun potentiaalia. (H3)

Työ vaatii myös joustavuutta ja sinnikkyyttä, etenkin kun aikataulut saattavat vaihtua ja uusia työtehtäviä saattaa tulla nopeasti. Lisäksi hyvänä asiana nähtiin, että tiimissä on erilaisia henkilöitä. Myös virheistä oppimalla ja virheistä huolimatta eteenpäin menemisellä koettiin olevan omaa osaamista ja itsekunnioitusta ja ammattitilpeyttä vahvistava asema. Lisäksi hyvä kommunikointikyky nähtiin oleellisena osana työtä. Tunne siitä, että tulee kohdelluksi tasa-arvoisesti ja omia mielipi-

teitä arvostetaan, nousi esille useissa haastatteluissa ja kyselyiden tuloksissa. Näiden koettiin myös kohottavan työntekijöiden itsearvostusta.

Tiimissä on erilaisia persoonia ja vahvuusalueita, joka nähdään rikkautena. Kaikki ei voi olla samantlaisia. Tällä tiimillä tehdään parasta mahdollista jälkeä. Tiimille yrittänyt tuoda uskallusta ja tietoa miten virheisiin suhtaudutaan, käsitellään, koska niitä tulee kuitenkin. (H7)

Mulla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa ja mua kuunnellaan ja mielipiteitä arvostetaan. (H8)

Porukka on ylpeitä ammattitaidostaan ja siellä on selvä tekemisen meininki. Tiivis ja avoin yhteisö ja sanoisin, että hyviä ihmissuhteita. (H8)

Työstä irtautuminen ja palautuminen

Työn imuun voi vaikuttaa työn ja yksilön voimavarojen lisäksi myös muut tekijät. Merkillepantavaa on, että lähes jokainen haastateltava kertoi, että olo on yleensä ihan hyvä töistä kotiin lähtiessä, vaikka työpäivät koettiin hektisiksi. Muutama haastateltava kertoi myös, että hyvät ja huonot päivät vaihtelevat, joka on varmasti ihan luonnollista.

En nyt väittäis, että mitenkään erityisen väsynyt. Ihan ei ainakaan fyysisesti eikä henkisesti. Nykyään tietää, että ei ne työt kuitenkaan tekemällä lopu. Niitä voi tehdä ihan miten paljon vaan ja silti niitä riittää. (H5)

Vähän ehkä väsähtänyt, mutta en mä kyllä oo silleen mitenkään musertunut. Että kyllä ne päivät menee silleen näppärästi. Hyvällä fiiliksellä mä täältä pois lähen ja aamulla tuun. (H2)

Projektiorganisaatio on kansainvälinen ja yhteistyötä tehdään Kiinaan ja Amerikkaan, mikä jo lähtökohtaisesti asettaa omat haasteensa työn tekemiselle. Aina ei siis riitä, että töitä tekee työpäivän aikana toimistolla, vaan joskus niitä on myös pakko jatkaa myös kotona. Haastateltavat eivät kuitenkaan nostaneet tätä kovin suureksi ongelmaksi, koska ovat jo tottuneet siihen ja tietävät, että iltatyö on yleensä vain hetkittäistä. Muutama haastateltava nosti iltatyön kuitenkin yhdeksi kehityskohteeksi. Lisäksi suurin osa kertoi pystyvänsä oman työn organisoinnilla helpottamaan työtaakkaa, eli joskus illalla on helpompi tehdä töitä ja lukea sähköposteja, jotta saa asioita eteenpäin ja vastauksia seuraavaksi työpäiväksi.

Kyllähän se kans vaikuttaa, että kuinka paljon töissä on kiireitä ja asioita ja sillai, että menee oma aikansa, että saa ne päästä pois tai sitten, että kun aamulla herää että onko ne heti siel mielessä. Se on vähän semmosta syklistä, että jonain viikkoina ja kuukausina on enemmän työtä... (H4)

Näin ollen vaikka työ vaatii joustavuutta eikä siitä välttämättä pääse kunnolla irtautumaan, niin haastateltavat kertoivat kuitenkin pyrkivänsä tasapainottamaan oloaan töiden jälkeen. Useimmat kertoivat viettävänsä aikaa perheensä kanssa, jolloin on myös helpompaa unohtaa työasiat. Osa kertoi myös urheilevansa iltaisin, mikä auttaa palautumaan työpäivästä ja latautumaan seuraavaan työpäivään.

5.2.3 Työn vaatimukset

Työn ja yksilön voimavarojen lisäksi kartoitin haastateltavilta heidän kokemiaan työn vaatimuksia, jotka voivat mahdollisesti vaikuttaa koettuun työn imuun. Kaikki haastateltavat kertoivat työn olevan heille tärkeä osa elämää. Osa sanoi, että työ vaikuttaa välillä myös muuhun elämään, mutta se on yleensä hetkittäistä.

...on se (työ) nyt tällä hetkellä siis isossa roolissa ja syö paljon aikaa ja just vähän niinku riippuu sen projektin vastuista ja mihin on sitoutunut, niin ymmärtää sen, että se heijastuu silleen, että on vähemmän vapaa-aikaa ja perheaikaa. Että isossa roolissa on. (H4)

Lähes jokaisesta haastattelusta oli havaittavissa, että nykytyöelämä ja tietotyö koetaan vaativaksi. Lisäksi työmäärä koettiin ajoittain suureksi. Kuitenkin työn vaatimukset ovat useimmiten linjassa haastateltavien omien intressien kanssa, jolloin isompaa ristiriitaa näiden välillä ei syntynyt. Asiakas ja sidosryhmät koettiin vaativina, mutta siihenkin pystyi itse vaikuttamaan kommunikoinnilla ja priorisoinnilla.

Joskus jonkin sidosryhmän vaatimus voi olla liian vaativa siihen mitä pystytään toteuttamaan, silloin on osattava kertoa... Vaatimukset on kohtuullisia ja jos ei oo, niin se pitää tuoda esille, antaa oma mielipide ja näkemys. Tällanen tulee myös kokemuksen kautta, että uskaltaa kertoa ja osaa arvioida. (H7)

Useampi haastateltava kertoi, että pystyvät itse vaikuttamaan työhönsä ja vaikuttamaan siihen, että vaatimukset ovat yhtäläiset omien intressien kanssa. Lisäksi yksi haastateltavista mainitsi, että kaipaisi hieman lisää haastetta ja että nykyisin suurin haaste hänelle on aikataulut ja kiire, ei niinkään

hänen ydinosaaminen eli tekninen asiantuntijuus. Mielenkiintoista kuitenkin on, että työnkuva oli juuri yksi niistä asioista, joita haastateltavat halusivat selkeyttää. Lisäksi ehkä alalle ominainen pedanttius nousi myös osassa haastatteluista esille.

Hommat on hanskattavissa hyvin, ja sitten priorisoidaan rankasti. Jos tulee isompi pompsi ja muuta-kin päällä niin saattaa tulla sellainen olo kun käy listaa läpi, että vielä on listaa jäljellä, mutta aina asiat selviää. (H2)

Se on myös toi, että sit se kun tykkäät siitä työstä, sit sä oot valmis tekemään ja sit se on silleen, et tavallaan sä et halua kieltäytyä, koska sä tykkäät siitä, ja sä et varsinaisesti nää siinä muuta ongelmaa kuin, että onko sulla aikaa tehdä sitä niin hyvin kuin kun sä haluaisit. (H1)

Projekti on ollut pitkä ja suurin osa henkilöistä on ollut mukana useamman vuoden. Tämä heijastuu siinä, että tiiminjäsenten roolit ovat olleet aika tavalla samanlaisia pitkän aikaa ja vaihtelua on ollut vähän. Se voi aiheuttaa välillä turhautumista, kuten pari haastateltavista kertoi. Työtehtävien vaihtelun puute nousi yhdeksi kehityskohteeksi useammassa haastattelussa. Projektin aikana yrityksessä on ollut myös useammat YT-neuvottelut, joilla on ollut selkeä vaikutus projektin ilmapiiriin ja ihmisten jaksamiseen. Tästä kaikesta huolimatta projektin ilmapiiriä pidettiin hyvänä.

Nää työvälineet ei oo ihan optimaalisia. Projektissa erityispiirteitä, tämän busineksen alaspäin suuntaus, muutokset ja YT:t painavat ihmisiä... Työn vaihtelevuuden puute mun mielestä, että ihmisistä saa enemmän irti kuitenkin vähän enempi, tekee välillä jotain uutta ja sitä kautta saa uusia ideoita ja uutta energiaa. Että aika moni on tehnyt kohtuu kauan samantyyppistä hommaa. (H6)

Työmäärä ja kiire

Tiukat projekti aikataulut otettiin esille lähes kaikissa haastatteluissa. Työtä on paljon ja asiakkailta tulee koko ajan lisää vaatimuksia. Osassa haastatteluista heräsi huoli siitä, että laatu saattaa kärsiä juuri kiireestä johtuen.

No kaikki työt on aina saatu tehtyä, eli ei siinä ole sinänsä mitään ristiriitaa. Toki joskus aikataulut on tiukkoja, mutta on niistä aina selvitty... Tavallaan se aikataulu on se este tai haaste, että ehditäänkö tekemään. Mutta eiköhän me ehditä, kun on aina aikaisemminkin ehditty. (H3)

..me vaan juostaan sit kovempaa. Innovointi kärsii, kun ei oo aikaa. (H1)

Pari haastateltavaa pohti myös sitä, että asioita ja tehtäviä ei ehdi kehittämään kiireen vuoksi ja innovointi kärsii. Projektissa on kuitenkin onneksi alettu kerätä kehitysideoita systemaattisemmalla jatkuvan kehityksen -menetelmällä – toki sekin vaatii aikaa ja jää nähtäväksi toimiiko se halutulla tavalla.

Lisäksi globaali projektiorganisaatio ja sen tuomat aikapaineet koettiin välillä haastavaksi, koska työstä ei pääse toimistolta lähtiessä kokonaan irtaantumaan ja työn ja vapaa-ajan raja häviää. Myös kulttuurierot koettiin välillä haastaviksi. Ne vaikuttavat etenkin johtamiseen, koska esimerkiksi Aasian maissa on totuttu enemmän diktatuuriseen johtamistapaan eikä esimerkiksi valmennustyyli toimi. Myös globaalista projektiluonteesta johtuen töitä täytyy tehdä ajoittain myös iltaisin, kuten aiemmin on jo mainittu.

Muutokset ja nopea tempo

Työtä luonnehdittiin hyvin dynaamiseksi ja nopeatempoiseksi. Koko ajan pitää olla valppaana ja valmiina muutoksiin. Muutokset tulevat yleensä asiakkaan taholta, minkä vuoksi niihin pyritään vastaamaan nopeasti ja mahdollisimman hyvin. Useampi haastateltava totesi kuitenkin, että aika on koulunut omia taitoja ja suhtautumista aikataulumuutoksiin. Lisäksi muutokset nähtiin oleellisena osana tämänäyttyypistä liiketoimintaa.

Aikataulut vaihtuu ja muutoksia on tosi paljon, joten jotain se voi häiritä. Mun omat tiimiläiset tietää että mitä se työn tekeminen on. (H1)

Muutoksia on tosi paljon, joten töitä ei voi liikaa suunnitella, mutta se kuuluu tän työn luonteeseen ja on mun mielestä OK. (H5)

Se työmäärä, se on kans sillai, että mä pystyn siihen roolin kautta ite vaikuttaa, että sit ku näyttää siltä, että mun pitäis pystyä esim. reagoimaan ens kuussa, sitten pystyy lähteen delegoimaan sitä jollekin muulle pois siltä omalta tontilta, mutta seki vaatii että on se näkyvyys tulevaisuuteen... (H4)

Useassa haastattelussa kävi ilmi, että pyyntöjä tulee eri viestimien kautta: puhelimitse, sähköpostitse ja pikaviestimien kautta, mikä lisää työn sekavuuden tunnetta ja huolta omasta ja tiimijäsenten hyvinvoinnista. Lisäksi esimiehet kokivat sen heikentävän heidän kokonaistyömäärän arviointia, mikä taas hankaloittaa töiden suunnittelua ja jakamista tasaisesti tiiminjäsenille. Tarve systemaattiselle tehtävälistalle ja resursointityökalulle nostettiin esiin useammassa haastattelussa. Työn teke-

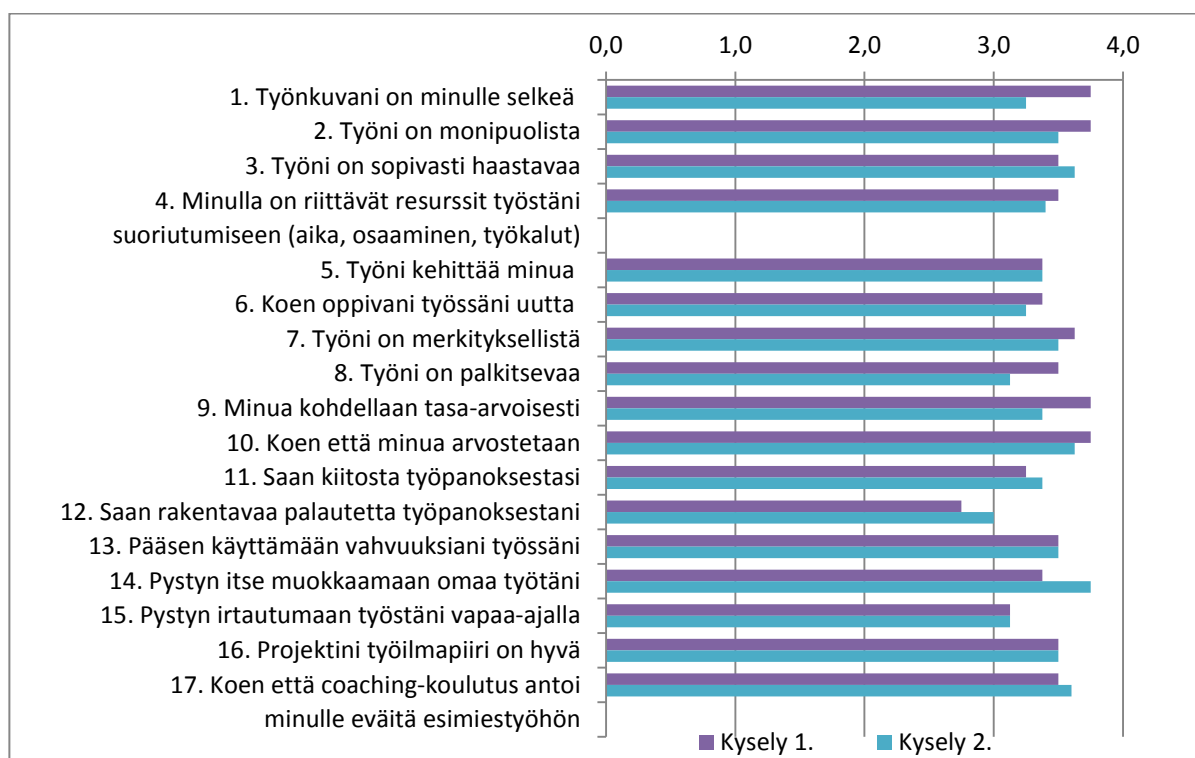
mistä voisi helpottaa myös kasvokkain tehtävä säännöllinen, useammin tapahtuva tehtävien jakaminen ja yhdessä asioiden ja ratkaisujen pohtiminen.

...eikä menis aikaa semmoseen jokapäiväiseen mailien ja tsättiviestin semmoseen ad hoc työhön, joka syö sit sitä tehokkuutta... Ja sitten myös joskus näkee, että toiset käy ihan kierroksilla, on tsättiä ja on sitä ja on tätä, niin tajuaa sen läsnäolon vaikeuden ja sen maailman, missä meistä monet elää. (H3)

Mutta sittenkö tulee se, mikä on aina se huonoin tapa, että reagoidaan nopeesti muutoksiin, niin ei oo aikaa tehdä semmosta tietotaidon siirtoa, sit sä oot ite niinku se bufferi ja pitää ite tehdä kaikki ja totta kai se tarkoittaa sitä, että tehdään pitkää päivää... (H4)

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että työn vaatimukset ovat moninaisia ja työelämä koetaan haastavaksi. Työmäärä voi olla välillä suuri ja kiire voi viedä mennessään. Näiden lisäksi jatkuvat muutokset ja nopea tempo vähentävät tehokkuutta. Merkillepantavaa on kuitenkin se, että näistä työn vaatimuksista huolimatta haasteltavien työn imu oli hyvin korkealla tasolla.

5.2.4 Työn ja yksilön voimavarojen kysely



Kuvio 5. Työn ja yksilön voimavarojen kyselytulokset

Työn ja yksilön voimavarojen kyselyllä kartoitin haastateltavien yleistuntemuksia voimavaroistaan, koska ajattelin kyselyn antavan lisätietoa haastatteluteemoistani. Pääsääntöisesti vastaukset olivat molemmilla mittauskerroilla (joulukuu ja maaliskuu) hyvin samankaltaisia. Korkein annettu pistemäärä oli 3,8 (4 = *täysin samaa mieltä*) ja matalin 2,8 (3 = *lähes samaa mieltä*). Kokonaisuudessaan henkilöiden voimavarat olivat hyvät.

Kokonaistuloksissa muutaman väittämän kohdalla oli laskua toisen mittauskerran jälkeen. Esimerkiksi 1. *Työni on minulle selkeä* (-0,5 = 3,3/4), 8. *Työni on palkitsevaa* (-0,4 = 3,1 / 4) ja 9. *Minua kohdellaan tasa-arvoisesti* (-0,4 = 3,4 / 4) laskivat muutamia kymmenyksiä. Kysymys 14. *Pystyn itse muokkaamaan omaa työtäni* (+0,4 = 3,8 / 4) oli puolestaan yksi väittämistä, jonka pistemäärä nousi, ja joka sai korkeimmat kokonaispisteet. Väittämän 12. *Saan rakentavaa palautetta työpanoksestani* (+0,3 = 3,1 / 4) pistemäärä nousi myös kolme kymmenystä, mutta se oli kuitenkin vähiten kokonaispisteitä saanut väittämä. Yksilötasolla muutokset olivat pieniä, paitsi yhden vastaajan osalta voimavarojen todettiin laskeneen selvästi (-0,4 = 2,8 / 4). Laskua voinee selittää se, että sama henkilö kertoi haastatteluissa ilmapiirin ja kilpailuhenkisyyden kiristyneen ja sitä kautta työn mielekkyyden kärsineen. Lisäksi hän mainitsi, että hänestä tuntuu, ettei häntä kohdella tasa-arvoisesti. Työtehtävien ja roolien epäselkeys nousivat esille useissa haastatteluissa. Tulokset tukevat edellä esitettyä analyysiä työn ja yksilön voimavaroista.

Väittämät, joiden pisteet nousivat, saattavat myös heijastaa koulutuksen positiivisia vaikutuksia. Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen nostettiin etenkin ensimmäisissä haastatteluissa yhdeksi kehityskohteeksi. Otoksen ollessa kuitenkin suhteellisen pieni tilastollinen yleistettävyyys ei ole mahdollista, mutta tulokset tukivat laadullista analyysiä.

5.3 Valmentava johtaminen ja työn imu

Valmentavan johtamisen koulutus pidettiin kahtena kahden ja puolen tunnin koulutuksena. Vaikka koulutus oli lyhytkestoinen, se koettiin kuitenkin suurimman osan mielestä sopivan mittaiseksi projektin kiireellinen tilanne huomioiden. Lähes kaikki haastateltavat olisivat valmiita käyttämään omaa työaikaansa enemmänkin omien valmennustaitojen kehittämiseksi. Yleisesti ottaen haastateltavat kertoivat koulutuksen olleen mielenkiintoinen ja hyödyllinen. Koulutuksen toteutus sekä perustelusti ja innostuneesti esitetty sisältö saivat kiitosta haastateltavilta ja koulutukselle toivottiin jatkoa.

5.3.1 Taidot ja oppien hyödyntäminen

Moni koki koulutuksen herättelevänä ja tavallisesta poikkeavana johtamiskoulutuksena. Inhimillistä johtamistapaa pidettiin tärkeänä oman ja tiiminjäsenten kehittymisen ja hyvinvoinnin kannalta. Lisäksi taitoja pidettiin tärkeänä juuri Accenturen tyyppisessä asiantuntijaorganisaatiossa, jossa työskennellään tiiviisti asiakkaiden kanssa.

Sillon heti sillä oli valtavia vaikutuksia niinku moneenki asiaan, ja mielti että ne on nyt jääny ajanmyötä vähän taka-alalle, ja sit kun on nyt tää uus tehtäväkuva niin se taas tavallaan on vienyt sen kaiken huomion. (H3)

Ihan äärettömän tärkeänä. Se ois ihan niinku sekä Accenturen sisällä että ulkona, se ois kyllä ihan ykkösjuttu melkeinpä sanoisin. Plus sitten että päästäis semmosesta vanhakantaisesta hierarkkisesta, jäykästä käskijä-tottelija-johtamisesta pois, ja päästäis siihen tasa-arvoisempaan ja just siihen kunnioittavaan työskentelytapaan. Tavallaan kova jätkä on se, joka ei osaa kaikkea, vaan se, joka osaa kertoa mitä ei osaa ja missä on heikko ja sitten taas missä on joku, joka paikkaa sen. (H2)

Isossa roolissa kun vaihtaa projektia ja vaikka joskus työnantajaakin jossain vaiheessa, niin kun on siellä esimiesasemassa, niin kyllä on pakko viedä koko sitä organisaatiota ja avainhenkilöitä eteenpäin ja olla esimerkkinä, kouluttaa. Ei ilman pärjää. Ja just konsulttityössä kun miettii asiakkaita, siinähän pitää myyntityössä olla niinku ekana ja saada asia irti asiakkaan henkilöistä ja olla vähän ku coachina. (H5)

Usea haastateltava kertoi hyödyntävänsä valmennuksellisia keinoja oman tiiminsä kanssa kommunikointiin ja yleiseen työn tekemiseen. Avointen kysymysten kautta koettiin saavan enemmän tietoa kuin suljetuilla tai ohjailevilla kysymyksillä. Lisäksi useampi kertoi lisänneensä tiiminjäsenten kanssa kahdenkeskisiä keskustelutuokioita. Koulutuksen nähtiin kehittäneen myös projektin yleistä ilmapiiriä avoimempaan suuntaan ja lisänneen kollegoiden kanssa keskustelua. Koulutuksen ansiosta osa esimiehistä kertoi ottaneensa myös ratkaisukeskeisemmän lähestymistavan, ja aktivoineensa tiimin jäseniä pohtimaan itse ratkaisuja sen sijaan, että esimiehet ohjaisivat heitä liikaa. Pari haastateltavista sanoikin huomanneensa, että tiimin jäsenet ovat alkaneet omatoimisesti tuomaan esille erilaisia kehitysideoita.

Sillai kyselemällä koittaa ihmisiä saada ratkaisemaan niitä juttuja ja ymmärtämään niitä, ja koittanu rohkaista ihmisiä miettimään, mitä he niinku ite haluaa ja miten voi ite parantaa toimintaedellytyksiään...(H6)

Kyllä tietysti asioita miettii ehkä eri kantilta, kun ihmisiä ohjaa niin kyllä se siinä mielessä tuo erilaisen näkökulman ja vaikuttaa toki sitten käyttäytymiseenkin. (H5)

Lähes jokainen haastateltava kertoi, että kuuntelemisen eri tasojen ja läsnäolon tärkeyden ymmärtäminen oli koulutuksen tärkeintä ja hyödyllisintä antia. Vaikka koulutuksen sisältö oli osittain tuttua ja tavallaan kyseessä ei ollut kovin monimutkaisista asioista, koettiin koulutus silti merkitykselliseksi ja itseä koskettavaksi. Oppien juurruttaminen omaksi toiminnaksi vaatii kuitenkin toistoa, minkä vuoksi lisäkoulutuksia toivottiin. Koulutuksen myötä moni oli myös alkanut miettiä keskusteluja etukäteen ja analysoida jo käytyjä keskusteluja. Sitä kautta oli löydetty omia kehityskohtia, mutta myös onnistumisia.

Vaikea yhtä nostaa, mutta ehkä se aito kuunteleminen ja läsnäolo, ne avoimet kysymykset ja sitten toi, että jos oikeasti haluat muuttaa toimintatapaa niin se vaatii pitkän ajan toistoa, että se oikeesti rutinoituu. (H3)

Mielensä tyhjentäminen on uutta juttua, muut oli aika tuttua. Ja sitten tää läsnäolo ja sen tärkeys. (H6)

Tilanteita voi myös miettiä etukäteen, miten keskusteluja voi viedä eteenpäin. Analysoida keskusteluja ennen ja jälkeen keskustelujen. Miten voi oppia näistä tilanteista. (H7)

Lisäksi useampi haastateltavista kertoi, että koulutus on vaikuttanut positiivisesti heidän rooliinsa esimiehenä. Koulutuksen koettiin antaneen uusia työkaluja esimiehenä toimimiseen ja itsensä johtamiseen. Valmennustaitojen koettiin olevan työn kannalta oleellisia taitoja. Sosiaalisten suhteiden ja tiimin jäsenille tukea antavan johtamisen tärkeys nostettiin esille puhtaasti asioiden johtamisen sijaan. Opitut taidot koettiin erityisen hyödyllisiksi suoritusarviointikeskusteluissa. Lisäksi eräs haastateltava kertoi koulutuksen herätelleen häntä ja hän osaa nyt vaatia enemmän myös omalta esimieheltään.

Joo, tajusin myös siellä, että johtaakseen muita pitää myös osata johtaa itseensä. Ja sitten tavallaan, no se kuuntelemisen tärkeys, että oot oikeasti läsnä ja kuuntelet mitä se toinen kertoo. Että on ne omat suodattimensa ja haluaa ehkä toisinaan johdatella ja sitten tajuaa, että nyt mä haluan aidosti kuulla mitä tää ihminen oikeasti kertoo, että tota pysyy hiljaa. (H3)

Omien esimiesominaisuuksien hiominen esim. se, että keskusteluja voi käydä monella eri tapaa. Vastausten löytyminen tiimiläisistä eikä itse anna aina vastauksia. (H7)

Ehkä nyt osaa vaatia myös omalta esimieheltä enemmän. Nyt voi odottaa enemmän kun ymmärtää enemmän. Aikaisemmin oma esimies on päässy liian helpolla. (H4)

Muutama haasteltavista kertoi koulutuksen vaikuttaneen heihin suuresti ja avanneen heidän silmiä muun muassa oman käyttäytymisen tarkastelulle. Eräs sanoi olevansa itselleen armollisempi koulutuksen johdosta. Koulutuksesta saatiin sellaisia käytännöllisiä ja vuorovaikutuksellisia vinkkejä, joita haastateltavat kertoivat pystyvänsä hyödyntämään heti. Osa haastateltavista oli hyödyntänyt valmennustaitoja myös työn ulkopuolella esimerkiksi perheen ja ystävien kanssa.

Jos jonkun kanssa niin lasten kanssa, varsinkin tollasta läksyjen tekemistä ja muuta, ja tavallaan sen viemistä vähän sillä lailla niinku vastaavalla lailla, vähän niinku antaa coachausta siihen, miten se vastausten löytäminen onnistuu itekkin. (H7)

No kyllä siis toi kun rupeaa miettiä, että kuuntelenko mää oikeasti ja oonko mää läsnä oikeasti tilanteissa, niin totta kai se vaikuttaa myös kotona ja perheen kanssa, ja näihin niinkun muihinkin osaluokkiin niinku ystävien kanssa ja näin. (H1)

Samat asiat pätee missä tahansa elämäntilanteella. Semmonen kyselevä lähestymistapa on niinku hyvä, että osoittaa kiinnostusta ihmisten asioihin. Ihmiset tykkää, kun niiltä kysyy ja kuuntelee. (H6)

Vaikka lähes kaikki haastateltavat kertoivat käyttävänsä valmennusoppeja joko tietoisesti tai tiedostamatta, harva uskoi, että taidot olisivat kehittyneet kovinkaan paljon haastattelujen välillä. Osaamisen kehittyminen näkyi enemmän oman tietoisuuden lisääntymisenä ja huomion kiinnittämisessä esimerkiksi vuorovaikutuksellisiin asioihin, kuten kuuntelemiseen ja läsnäoloon. Moni on huomannut erityisesti kuinka haastavaa on olla läsnä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja kuunnella tarpeeksi tarkasti, eikä esimerkiksi tehdä omia töitä samaan aikaan tai miettiä jo valmiiksi omia mielipiteitä ja vastauksia. Näitä taitoja pidettiin hyvin oleellisina ihmissuhdetaitoina. Myös muut inhimilliset taidot, kuten huomioonottaminen ja tilanneherkkyys nostettiin haastatteluissa esille.

Ei oikeastaan...tietty jossain keskusteluissa on saattanu välähtää aivoissa, että antaa toiselle enemmän aikaa eikä itse lähde heti täyttämään aukkoja. (H8)

...ja sitten kun sitä tulee niin paljon kaikkea ihan uutta erilaista infoa, niin siinä on huomannu kuuntelemisen ja läsnäolon vaikeuden välillä. Sillon kun on ollut se tuttu ja turvallinen aihepiiri, heti itte pystyy säätelemään, että tää todella koskettaa mua, nyt kuunnellaan tai että tällä ei oo mulle mitään merkitystä. (H3)

Siis kyllä se mun mielestä näkyy ainakin tässä meidän projektissa. Et se porukka joka osallistui siihen, niin meillä on ainakin paljon enemmän keskustelua keskenämme näistä asioista, coachingistä, ihmisten liidaamista ja miten kuuluis asioiden olla. Meillä on paljon enemmän avoimempaa keskustelua, ja ollaan keskenämme vertailtu näitä asioita, ja tiien, että ihmiset on ottanu näitä käyttöön... Omien tapojen kyseenalaistaminen, kuunteleminen ja huomioonottaminen sekä tietynlainen sensitiivisyys. (H1)

5.3.2 Valmentavan johtamisen yhteys työn imuun

Kuten edellä on esitetty, valmentavan johtamisen koulutus koettiin hyödylliseksi etenkin vuorovaikutuksellisten taitojen kehittämisen osalta. Työn tekemisestä on tullut mielekkäämpää, koska kommunikointia ja keskustelutuokioita on lisätty sekä kuuntelemiseen ja läsnäoloon on panostettu entistä enemmän. Lisäksi ratkaisukeskeisyyden myötä vastuuta on siirretty enemmän yksilöille. Koulutuksen myötä esimiestaitojen on huomattu myös kehittyneen. Näiden kaikkien piirteiden voidaan nähdä myös liittyvän keskeisesti työn imun kokemiseen.

Toisessa haastattelussa esittämäni kysymykseen, *Uskotko että valmennustaitojen kehittämisellä on jotain vaikutusta omaan tai tiimisi kokemaan työn imuun?* tuli paljon positiivisia vastauksia. Valmentaminen yhdistettiin omaan kehitykseen ja käyttäytymiseen, ja jokainen haastateltavista sanoi uskovansa valmennustaitojen ja ylipäätään vuorovaikutustaitojen kehittämisen edistävän työn imua. Omissa tiiminjäsenissä oli huomattu muun muassa itsearvostuksen, avoimuuden ja aloitteellisuuden lisääntymistä.

Mun mielestä se näkyy semmosena rentoutena siinä työssä, se näkyy semmosena itsearvostuksen lisäämisenä. Ne kaverit, jotka on siinä vuositolkulla olleet vaan, että en mä osaa muuta ku tätä, että tavallaan ne niinku herää sieltä. Et ne oikeasti osaa, ja sillä on merkitystä. Varmaan semmonen itsetunnon kehittyminen ja lisääntyminen. (H2)

Kyl mä uskon, että kun ihmisiä kuunnellaan enemmän ja että niitä kannustetaan miettimään, että mitä ne haluaa kyllä, siitä on hyötyä kaikille. (H1)

Myös esimiesasemaa ja valmentavaa johtamistapaa pidettiin hyvin keskeisessä asemassa työyhteisön työn imun edistämisessä. Haastatteluissa korostui se, ettei esimiehen pidä olla vain autoritääri-nen asioiden johtaja, vaan kuunteleminen, läsnäolo ja kannustaminen nähtiin tärkeinä esimiespiirteinä. Näin autetaan omia tiimin jäseniä kasvamaan ja kehittämään heidän itsetuntoa. Lisäksi valmentavan esimiestyön kautta työn merkityksellisyys voi kasvaa muun muassa keskustelemalla ja

kuuntelemalla ihmisten toiveita ja varmistamalla heille sopivat työtehtävät. Esimiestyöllä nähtiin myös olevan vaikutus työilmapiiriin, työhyvinvointiin ja siihen, että työpaikassa halutaan pysyä. Lisäksi koettiin, että valmentavan esimiestyön kautta esimiesten oma itsekunnioitus kohoaa.

Parempi coachaaminen johtaa siihen, että työntekijät kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä ja tota on semmosia hommia, jotka sopii heille. Kyllä mä uskon, että siitä on hyötyä. Nykypäivänä kun ei tarvi välttämättä rahan eteen tehdä, niin joku muu merkitys täytyy olla. (H5)

Kyllä mä uskon, että esimies on tärkeässä roolissa just siinä työn imussa. Että se niinku, jos ei se esimies osaa esittää asioita tai kuunnella niin nehän on niinku semmosia tärkeitä asioita. Just se että työn viihtyvyys siinä tiimissä ja varmaan jos kattoo jotain tutkimuksia niin yks syy miksi työpaikasta lähdetään niin yks isoin syy on se esimies. (H4)

Kyl mä uskon, että jos on tiimi, jolla on tiimihenki joka voi syntyä siten, että siellä on tiiminvetäjä, joka on semmonen henkilö joka tota ehkä käyttää tällasia taitoja hyväkseen ja sillä konstein saa arvostuksen itselleen ja saa ihmiset juurikin tekemään hänelle niitä tehtäviä ja töitä ja hän on kuunteleva niin hänelle puhutaan kaikenlaista ja häneen luotetaan. Eikä niinkään pelkästään auktoriteetti, joka sitten saa sen auktoriteetin voimalla saa ihmisiä tekemään niin siinä mielessä uskon että sillä on kovastikin hyötyä. Mä uskon että sillon se koko työyhteisön hyvinvointi ja fiilis ja ilo työssä kasvaa. (H8)

Totta kai semmonen coachaaminen lisää ihmisten imua työhönsä sinänsä, kun miettii sitä työtään ja miten sitä voi parantaa jne. Mutta myöskin se saa esimiehet kokemaan ittensä toimimaan paremmin. Tekee sitä liidaamista enemmän eikä vaan managerointia. Tää on tämmönen niinku perustaito parantaa työn tekemistä ja ongelmien ratkaisemista jne., ja sitten kun sitä saa parannettua, niin sitä saa tyydytystä siitä työstä. (H6)

Valmennustaitojen kerrottiin olevan yksilö-, tiimi ja esimiesnäkökulmien lisäksi erittäin hyödyllisiä taitoja myös asiakkaiden kanssa työskentelemiseen. Vuorovaikutustaidot, läsnäolo, kuunteleminen ja kysyminen ovat avainasemassa haastavissa asiakastilanteissa, joissa pitää usein olla nopea ja diplomaattinen. Asiakkaalta saatava palaute on myös hyvin arvokasta ja sen nähtiin kohottavan tiimien työn imua.

Kyllä mä uskon, koska sitten noi taidot mitä coachingiin kuuluu, kun mä oon siinä asiakasrajapinnassa niin et niitä voi hyvin hyödyntää. Ne on oleellisia siinä asiakasrajapinnassa, että on niistä tietoa ja voi kylvää pieniä siemeniä pikkuhiljaa. (H3)

Toisaalta se imu tulee myös siitä, että saadaan palautetta asiakkaalta, eli me ollaan saatu hyvää palautetta, ja sitä mä myöskin jaan tiimiläisille, että he niinkun kokee, että se työ, mitä he tekee, sillä on merkitystä. Tänään just kuulin, että meidän asiakas on antanu meille tosi kovat scoret, ja se on hieno nähä, ja se on niinku hirveen tärkeää että sen jakaa tuonne henkilöille. (H7)

Valmentavan johtamisen koulutuksella uskottiin näin olevan positiivinen yhteys sekä esimiesten omaan että heidän alaistensa työn imuun. Haastatteluissa todettiin kuitenkin, että valmennustaitojen harjoittelu ja käytäntöjen omaksuminen toimintatavaksi vie aikaa ja vaatii toistoa ja muistuttamista. Työn imun kannalta tämä on myös perusteltua, koska työn imu on pidempikestoinen motivaatiokäyttäytymisen tila. Joten omistautumista, uppoutumista ja tarmokkuutta edistäviä valmennustaitoja on hyvä harjoitella säännöllisesti.

5.4 Työn imun edistäminen

Tutkimukseni kolmatta tutkimuskysymystä: *Miten työn imua voidaan edistää?* analysoin tässä luvussa tutkimusaineistosta nousseiden vastausten pohjalta. Esittelen myös toisen työn imu -kyselyn tulokset ja analysoin kyselyiden välisiä tuloksia. Lopuksi esittelen kehitysehdotuksia työn imun edistämiseksi.

5.4.1 Toisen työn imu -kyselyn tulokset

Toinen työn imu -kysely ja seurantahaastattelu järjestettiin noin kolme kuukautta ensimmäisten jälkeen, maaliskuussa 2015. Kysyin toisen haastattelun yhteydessä, että ovatko haastateltavat huomanneet muutosta omassa työn imussaan. Haastateltavat kertoivat, että heidän työn imunsa on edelleen suurimmaksi osaksi hyvä ja ettei suurta muutosta ollut tapahtunut. Vastaukset ovat ymmärrettäviä, koska kyselyiden välillä oli vain kolme kuukautta. Oman käyttäytymisen tarkastelu nousi eniten esille haastatteluissa.

Aika vaikea sanoa, se on aika hyvä, vaihtelee. Joskus on hyviä päiviä, joskus huonompia ja joskus erittäin hyviä. Ehkä ne hyvät päivät on vähän enemmän lisääntyneet tai sanotaan, että niihin on ite kiinnittänyt enemmän huomiota. (H6)

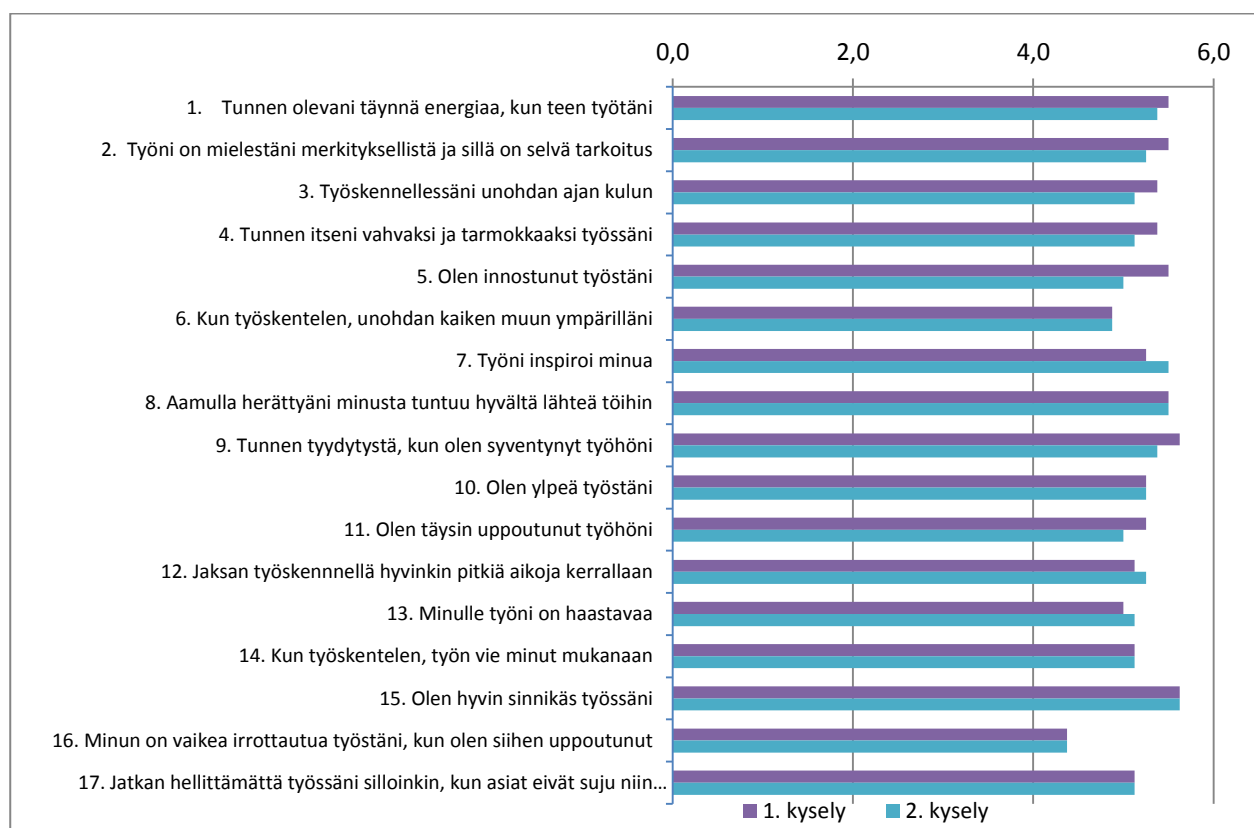
Kyllä mä niinku koen, että mä oon vähintään yhtä innostunut, et ei tää innostus oo missään tapauksessa laantunut, et kyl mä niinku tykkään ja nautin ja et kyl tää on mielenkiintoista. (H1)

Ei oikeestaan, että viimeisten kuukausien aikana on ehkä vähän paineet helpottanu niin ei oo niin paljon päivittäisiä polttavia ongelmia, mutta näin ollen mä oon tuossa niinku miettinytkin että minkälais- ta muuta hommaa tähän vois ottaa niinku lisäksi. (H8)

Kuten kuviosta 6 (sivu 60) voidaan nähdä, ensimmäiseen kyselyyn verrattuna työn imu pysyi käytännössä samalla tasolla (5,2, -0,1). Suurin muutos (-0,5) oli omistautumisväittämän 5. *Olen innostunut työstäni* (5,0), kohdalla. Työn innostus oli laskenut neljällä henkilöllä pisteen verran. Henkilöt, joiden innostus oli laskenut pisteen verran, toivoivat muutoksia ja uusia haasteita työtehtäviinsä. Työn vaihtelevuuden puute nousi myös esille yleisenä kehityskohteena. Lisäksi muutaman henkilön osalta työtehtävät olivat muuttuneet, mutta uudet työtehtävät olivat vielä epäselviä tai niiden vuoksi oli tullut lisää kiirettä, joka taas vaikutti innostukseen laskevasti.

...sitten vähän semmonen vaihtelu, aika samanlaista kuitenkin ollu. (H6)

Mun työtehtävät on muuttunut, ja se työnkuva ja se ei oo mulle täysin kristallinkirkasta, että mitä multa odotetaan. (H3)



Kuvio 6. Työn imun tulokset

Toisessa haastatteluissa kävi ilmi, että neljällä haastateltavista, eli puolella, oli vaihtunut työnkuva tai tullut uusia vastuita ensimmäisen haastattelun jälkeen. Yleisesti ottaen muutos koettiin sekä motivoivana että haastavana. Uusi vastuu nähtiin osoituksena hyvin tehdystä aikaisemmasta työstä, joka toi haastateltavalle mielihyvätunnetta. Mutta työnkuvan epäselkeys oli myös vahvasti yhteydessä työn imun laskuun.

Yksilötasolla kokonaispistemääriä tarkasteltaessa kahden henkilön pisteissä oli tapahtunut laskua 10 ja 12 pisteen verran, mikä on analyysin kannalta hyvin mielenkiintoista. Näiden henkilöiden osalta suurehkoa laskua selittävät uudet työtehtävät ja työroolin epäselkeys. Lisäksi työn mielekkyys oli kärsinyt muun muassa kilpailuhenkisyyden ja epätasa-arvoisen kohtelun vuoksi. Näistä hyvänä esimerkkinä seuraavat lainaukset (H3 ja H2). Nämä tulokset ja perustelut niiden laskuun ovat hyvin samanlaisia, joilla alaluvussa 5.2.4 selitetään yksilön ja työn voimavarojen pientä laskua. Kyselyiden tulokset menivätkin hyvin yksi yhteen toistensa kanssa.

Mä oon yrittäny olla aktiivinen ja kysellä perään, että mitä multa odotetaan, mitkä ois niinku tavoitteet ja mitä pitää ottaa huomioon. Ja sitten aina välillä tulee yllätyksiä, että ai tämmönenki juttu ja ei oo kukaan kertonu, ja sitten tulee tietysti vähän että, kertokaa nyt kaikki muutkin, mitä en vielä tiedä. Haluais kuitenkin, että tää on se mun tontti ja se ois niinku selkee. (H3)

Mä haluisin muuttaa sen toiminnan läpinäkyväksi, että meidän ei tarvis kenenkään pönkittää sitä omaa osaamista ja olemista ja tehdä itseensä näkyväks. Vaan kaikilla ois tasan tarkkaan tiedossa, että okei tuo on sun rooli ja noi on sun tehtävät. (H2)

Muutamalla henkilöllä työn imun kokonaispistemäärä nousi neljästä kuuteen pistettä. Pisteet olivat nousseet erityisesti henkilöillä, joiden työtehtävät olivat muuttuneet. Vaikka uuden työnkuvan mukana on tullut paljon uusia asioita, vastuuta ja epäselvyyttä, kolmen haastateltavan mukaan sillä oli työn imua edistävä vaikutus. Lisäksi yhdellä henkilöllä oli suurin kiire helpottanut, ja sillä oli positiivinen vaikutus hänen työn imuunsa. Näiden lisäksi mainittiin muun muassa kommunikaation ja esimerkiksi avoimista työtehtävistä viestimisen tulleen läpinäkyvämmäksi, mikä nähtiin hyvänä asiana.

Joulukuussa tuli yksi lisävastuu, jota ehdotin vapaaehtosena, että jos saadaan niin, voin ottaa sen omalle vastuulle. Se on ollu motivoiva extratyö tässä sitten mitä tehdä. Näkyäki just siinä, että on joutunu vääntää pitkää päivää ja töitä, että on niinku vanha rooli plus tää. Mut se on toisaalta sitä mitä on ite halunnu, ja siinä mielessä merkitys ja työn imu on niinku kasvanu, ja se johtuu tuosta. (H4)

...nyt on muutettu käytäntöjä avoimista paikoista ja on kiinnostuneita. Mun mielestä se on osa tätä parempaa kommunikaatiota. (H8)

Kaiken kaikkiaan, kuten edellä on todettu, työn imu oli kokonaisuudessaan käytännössä samalla tasolla kuin ensimmäisen kyselyn tuloksissa. Yksilötasolla suurin vaikutus työn imuun oli uusilla työtehtävillä tai työtehtävien epäselkeydellä. Samat seikat nousivat myös kehityskohteiksi lähes jokaisessa haastattelussa.

5.4.2 Keinoja työn imun edistämiseksi

Vaikka kaikki haastateltavat raportoivat korkeaa työn imua, tuli heiltä myös hyviä ehdotuksia työn imun parantamiseksi niin yksilö-, tiimi- kuin yritystasollakin. Tähän alalukuun olen koonnut keskeisimmät asiat, jotka haastateltavat kertoivat tekijöiksi, jotka todennäköisimmin nostaisivat heidän omaa sekä heidän tiimensä työn imua.

Työtehtävien selkeys, läpinäkyvyys ja kommunikaatio

Kuten jo aiemmin on todettu, haastatteluissa toistui merkittävimpana työn imun edistäjänä roolien ja tavoitteiden selkeyttäminen. Tavoitteiden asettaminen ja työtehtävien selkeyttäminen koski niin tiiminjäseniä kuin itse esimiehiäkin. Toimintaa haluttaisiin kehittää läpinäkyvämmäksi, jotta kaikki tietäisivät oman roolinsa ja asemansa tiimissä ja projektissa. Tärkeänä pidettiin, että ylimääräisten omaan rooliin kuulumattomien työtehtävien tekeminen huomioitaisiin paremmin. Näin saataisiin tasattua työkuormia ja toisaalta palkittua niitä, jotka tekevät selvästi enemmän kuin heiltä odotetaan. Palautteen saamista ja hyvän työn huomioimista niin sisäisesti kuin asiakkaankin suunnasta pidettiin tärkeänä ja työn imua edistävänä tekijänä. Sen vuoksi avointa kommunikaatiota pidettiin keskeisenä asiana. Lisäksi sitä, että annetaan ihmisille vastuuta, mutta ollaan samalla tukemassa heitä, nousi esille useamman informantin kanssa.

Kyllä se melkein menee noihin perusasioihin, että roolit on selkeinä, työn näkyvyys ja pystyy auttaan heitä kehittämään osaamistaan uralla eteenpäin. (H4)

Selkee homma, joka pitää tietyssä määräajassa tehdä niin kyllä se auttaa varmasti tämmösessä. (H5)

Varmaan se sama roolitusjuttu. Selkeesti, että nää on sun tehtävät. Sitten todellakin sellanen läpinäkyvyys siihen tekemiseen, että sä osaat jotakin ja sä et osaa jotakin, että tehään se ei osaaminenki näkyväksi. (H2)

Avoim kommunikaatio on hirveen tärkeätä. Jos sitä ei oo niin vois tuntua aika hankalalta. Annetaan vastuuta ja vapautta toteuttaa itseensä ja että pystyy ite määrittämään työtapoja... Toisaalta sitten semmosta luottamusta ja sit sitä, että on kuitenkin siinä rinnalla, auttamassa ja antamassa tukea heille niinku coachaamaan heitä. (H1)

Työn ja vapaa-ajan tasapaino

Epäsäännöllinen työaika ja iltatyö mainittiin kehityskohteina. Lähes kaikki haastateltavista tekivät töitä iltaisin myös kotona, ja se koettiin välillä haastavaksi, vaikka moni totesi sen olevan osa työn luonnetta. Tärkeänä asiana todettiin, että työ ja vapaa-aika olisi hyvä olla tasapainossa. Moni haastateltava kertoi kuitenkin, että itse pitää huolehtia että tasapaino säilyy ja viestiä siitä myös eteenpäin johtoselämassa oleville henkilöille. Haastateltavat kokivat, että esimiesasemassa he huolehtivat ja muistuttavat myös tiimin jäsenten hyvinvoinnista.

No yks asia on sellanen, että mulla on nyt tällä hetkellä kerran viikossa illalla palaveri. Se on niinku kahdeksasta yhdeksään. Se rikkoo sen kyseisen päivän tosi ikävästi. Sitä ennen on vaikee kauheesti tehdä mitään, kun pitää koittaa miettiä että on varmasti sillon kahdeksalta tietokoneen ääressä ja voi ottaa sen palaveriyhteyden. Sit se on vähän semmosta odottelua, että siinä mielessä syö vähän enemmänkin aikaa kun vaan sen palaverin. (H8)

Meillä on ollut kumminkin aika paljon iltatyötä, koska me tehdään töitä sinne päin, jotta me saadaan tietoa. Ja toisaalta sitten se on semmosta, mitä mä oon peräänkuuluttanu tietyille henkilöille meidän tiimissä, että ei voida loputtomiin tehdä, kun me tehdään töitä päivälläkin. Totta kai me ollaan sovittu managementin kanssa, mutta silti että se on on semmonen haasteellinen asia ja mä toivoisin että se tulee jossain vaiheessa muuttumaan erilaisemmaksi...en mä jaksaa uskoa, että jos mä saisin 20% enemmän palkkaa, että mun työn imu siitä nousis, mun prioriteetit on kuitenkin eri asioissa. Elämä balanssissa. (H7)

Esimiestaidot

Esimiestaitojen ja -tehtävien huomioiminen nostettiin esille, ja pidettiin tärkeänä, että hyvästä esimiestyöstä saataisiin kiitosta. Esimiestyölle haluttiin myös antaa enemmän aikaa hallinnollisilta tehtäviltä, jotka muutaman haastateltavan mielestä veivät aikaa ihmisten johtamiselta. Myös joitakin hallinnollisia asioita, kuten raportointityökalua, resursointityökalua ja selkeää tehtävälistaa töiden jakamisen helpottamiseksi, haluttaisiin kehittää.

Ja jos sä oot esimies niin sun pitää hoitaa ne esimiestehtävät, kaikki feedbackien antamiset ja objektivien tarkastaminen...kun meillä annetaan noita palkintoja ja promoja, miksei näitä nosteta niinku

mittareiksi. Että hei kato tää esimies on hoitanu nämä hommat tälleen, täähän on selkee plussa sille, sen sijaan, että joku toinen on ehkä jonku hienon teknisen jutun värkänny, mutta jättäny kaikki muut teke-mättä. No mutta hei okei, tää kaveri teki sitä mitä oli käsketty ja edistäny omien alaistensa hyvinvoin-tia. (H2)

Johtotiimissä se on, heidän pitäis pystyä määrittelemään paremmin prosessia ja delegointia, että itse johtamiseen jäisi paremmin aikaa. (H6)

Työn merkitys, työn kierto ja stressinhallinta

Työnkuvien ja tavoitteiden selkeyden lisäksi useammassa haastattelussa mainittiin työn sisällön merkitys ja työn varmuus, joilla koettiin olevan yhteys työn imun edistämiseen. Kun uusia ihmisiä otetaan projektiin, huomataan että töitä riittää ja työn imu kohoa ja tarttuu muihin ihmisiin. Lisäksi ehdotettiin työtehtävien kierrättämistä, jotta tekemiseen tulisi vaihtelua. Työn haasteellisuuden varmistamisella olisi motivaatiota ja työn imua kehittävä vaikutus. Työ vaatii kovaa myös paineen-sietokykyä ja kiireessä työskentelyä sekä virheiden sietämistä, joten stressinhallintataitojen kehittä-minen nähtiin tärkeänä asiana.

Nykyssä no ehkä tavallaan, jos saatais enemmän tällasia hommia kun nyt juuri tällä hetkellä tai vii-meksi ollaan tehty, eli kyllä se on työn sisältö joka auttaa siinä. (H5)

Ja siinä on se positiivinen ajatus siellä takana, että kun meillä on ihmisiä se on hyvä asia ja, että ihmi-siä ei joudu pois ja sillon kaikki kokee sen että siinä on se hyvä imu muihinkin henkilöihin, että he saa käsipareja avuksi ja se toisaalta sitten turvaa kaikkien muiden työtä. Että jos tulee uusia ihmisiä niin ei tässä niin huonosti mene. (H7)

Uutta tekemistä ja siirtää nykyistä vastuuta, että pystyy ottaa uutta. Käytännössä itellä on se tyyli, että pitäis saada säännöllisesti vähän niinku muuttua tai haasteita, muuten se imu katoaa. (H4)

Ilmapiiri ja vuorovaikutus

Yhteishengen ja vuorovaikutuksen lisääminen, esimerkiksi positiivisten asioiden kertomisen ja yri-tys- ja yksikötasoisten tapahtumien järjestämisen kautta, mainittiin kehitysideoina. Lisäksi kas-vokkain tapahtuvien keskustelujen lisääminen nähtiin tärkeänä osana työn imun edistämistä. Moti-vaation ylläpitäminen myös asiakkaiden puolella koettiin tärkeäksi työn imua edistäväksi asiaksi. Koko yritystasolla peräänkuulutettiin nykytilanteen kartoittamista useammin ja systemaattisemmin, jotta oikeisiin hyvinvointia edistäviin toimenpiteisiin ryhdyttäisiin tarpeeksi ajoissa.

Että jos on jotain hyvää niin koittaa siitä pöhistä enemmän...Se niinku on tavallaan yks konsti sellasta niinku yhteishenkimäisyyttä kasvattaa. Usein tiimeille voi saada hyvän tiimin me-hengen. Siihen tarvitaan nyt ehkä tämmösiä vakituksia palavereita ja just semmosta hyvin avointa kommunikaatiota...(H8)

Mitä ite ajattelisin että tieto tämän projektin ulkopuolisista asioista on aika vähäistä ainakin meillä. Sit jos tietäis tai tuotais sitä tietoa mitä on tämän projektin ulkopuolella niin sit ehkä avais ihmisille mahdollisuuksia, et hei mäkin voisin tota tehdä siitä ehkä tulis positivistia energiaa siitä, että näkis että mulla on mahdollisuuksia myös tän mun pikku boxin ulkopuolella, että jos mä haluan jotain uutta niin ois valinnan varaa, tiedät mihin suuntaan vois pyrkiä. (H1)

Keskusteluita voisi olla enempi. Sanotaan, että aika paljon porukat käyttää aikaansa siihen, että jotain Lync-palavereita käyään, missä asioita puljaillaan ja sähköposteja lähetellään. Se vuorovaikutus on menny liikaa siihen. Vähän enemmän sitä, että ollaan face-to-face ja mielellään silleen, että ollaan jossain muualla kun sen oman pulpetin edessä. (H6)

Että siellä on havaittavissa joidenkin kohdalta sellasta motivaation puutetta että heitä ei niinku kiinnost. Että jos meidän pitäis niinku yhdessä tehdä niin tota tietysti mun pitää silti tehdä ne asiat, mutta toisilla ihmisillä on se hyvä motivaatio ja se on paljon hedelmällisempää se työskentely. (H3)

6. YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen päämääränä oli tutkia miten työn imu rakentuu ja tunnistaa voimavaratekijöitä, jotka ovat yhteisiä henkilöille, joilla on korkea työn imu sekä työn imuun mahdollisesti vaikuttavia työn vaatimuksia. Yhtenä tavoitteena oli myös tutkia valmentavan johtamisen yhteyttä työn imun rakentumiseen sekä tunnistaa keinoja työn imun edistämiseksi. Tässä luvussa esitellään yhteenveto tuloksista ja tutkimuksen pääjohtopäätökset. Lopuksi vielä arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia sekä esitellään jatkotutkimusideoita.

6.1 Miten työn imu rakentuu ja mitkä tekijät ovat yhteisiä henkilöille, joilla on korkea työn imu?

Tutkimuksen avulla selvitettiin haastateltavien työn imun tila, ja siihen vaikuttavia voimavaroja ja työn vaatimuksia. Tutkimuksen mukaan informanttien työn imu rakentuu aika tasaisesti kolmesta pääkomponentista: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Nämä kaikki työn imun ulottu-

vuudet saivat lähes yhtä korkean pistemäärän keskiarvojen ollessa välillä 5,1–5,4. Ulottuvuuksista tarmokkuus sai kauttaaltaan korkeimmat pisteet ja uppoutuminen matalimmat, pistemäärien ollessa kuitenkin hyvin lähellä toisiaan.

Haastateltavat kertoivat nauttivansa sopivan haastavasta ja innostavasta työstä, jossa pääsevät hyödyntämään omaa osaamistaan. Muun muassa (Bakker 2011) on todennut, että työn ja yksilön voimavarat ennustavat parhaiten työn imua ja johtavat hyvään työstä suoriutumiseen. Haastatteluissa keskeisimmiksi työn voimavaroiksi nousivat työn hallinnan tunne, työn merkityksellisyys ja asioihin vaikuttaminen. Esimerkiksi Mauno (2007) kumppaneineen on todennut, että työn hallinnan tunne ja työn moninaisuus ovat tärkeimpiä työn voimavaroja. Tutkimuksessani kävikin ilmi, että haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että pystyvät itse muokkaamaan ja vaikuttamaan omaan työhönsä, joka näin ollen toimii heille voimavarana. Vastaavasti Schaufelin ja Bakkerin (2004a) tutkimuksen mukaan oman työn kehittämiseen osallistuminen edistää työn voimavaroja ja siten työn imua. Mielienkiintoista on myös se, että työn imussa olevat työntekijät pyrkivät itse tuunaamaan ja muokkaamaan omaa työtään ja työympäristöään pysyäkseen työn imussa (Bakker 2011).

Tutkimuksessa ilmeni, että työpaikan ilmapiiri ja kollegoilta ja esimieheltä saatu tuki ovat informantteille tärkeitä työn voimavaroja. Esimiehen tuen ja kannustuksen on todettu olevan tärkeässä roolissa työn imun edistämässä (mm. Hakanen 2014, 353). Esimiehen tukea informantit kertoivat kuitenkin saavansa vain pyydettyä. Spontaani esimiehen tuki olisi voinut haastateltavien mukaan kohottaa työn imua entisestään. Muuten projektin ilmapiiri ja asiantuntevien ja auttavaisten kollegoiden tuki koettiin hyvin positiivisina asioina. Työpaikan hyviä ihmissuhteita ja niiden edistämistä pidettiin tärkeänä ja työn mielekkyyttä lisäävänä asiana.

Yksilön voimavarojen osalta kompetenssin tunne ja vahvuuksien hyödyntäminen kerrottiin keskeisimmiksi työn imua edistäviksi tekijöiksi. Kompetenssin tunne on yksi kolmesta perustarpeesta ja näin ollen sisäisesti motivoiva tekijä kohottaen esimerkiksi työntekijöiden itsetuntoa (Xanthopolou ym. 2009). Lisäksi työstä irtautumisen ja palautumisen sanottiin olevan tärkeitä voimavaroja, vaikka ne koettiin välillä haastaviksi. Työstä irtautumisen ja palautumisen tärkeyden puolesta puhuvat myös Sonnetagin ja hänen tutkimusryhmänsä (2008) tulokset. Työntekijän palautumisella on positiivinen vaikutus hänen seuraavan päivän proaktiivisuuteen ja oppimishalukkuuteen (Sonnetag 2003). Lisäksi riittävä henkinen irrottautuminen työasioista työpäivän jälkeen on positiivisesti yhteydessä henkilön positiiviseen asenteeseen ja korkeaan työn imuun (Sonnetag ym. 2008). Onkin perusteltua, että organisaatiot pyrkivät mahdollistamaan työntekijöilleen mahdollisimman hyvän palautumisen ja henkisen irrottautumisen työstä. Työstä irrottautumisen vaikeus on myös mukana

yhtenä väittämänä työn imu -mittarissa. Työhön uppoutuminen niin, että siitä on vaikeaa irrottautua, voidaan nähdä haasteellisena piirteenä. Työn imu ei siis välttämättä ole ainoastaan positiivinen asia, jos työstä irrottautumista ja palautumista ei tapahdu. Työn imun ollessa korkea, palautuminen nouseekin tärkeäksi tekijäksi. Työnhyvinvoinnin kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että yksilöllä on kyky irrottautua työstään ja mahdollisuus palautua, jotta hyvinvointi ja työn imu mahdollistuvat. Tasapainon löytäminen on avaintekijä, muuten työn imu voi helposti muuttua stressitekijäksi.

Työn ja yksilön voimavarat ja niiden tärkeys korostuvat etenkin työn vaatimusten ollessa korkeita (Bakker 2011). Työn vaatimuksiksi haastatteluissa nousivat muun muassa vaihtelevuuden puute, työmäärä ja kiire, muutokset sekä työn nopeatempoisuus luonne. Monilla haastatelluista ja heidän alaisillaan oli ollut samantyyppisiä työtehtäviä pidemmän aikaa, joten he kaipasivat vaihtelua. Mielenkiintoista kuitenkin on, että haastatteluissa moni kertoi pystyvänsä itse vaikuttamaan työhönsä. Informanteilla työn vaatimukset olivat ajoittain hyvinkin korkeita, mutta työn ja yksilön voimavarat osoittautuivat kuitenkin vaatimuksia suuremmiksi. Työn vaatimuksia ja kuormitustekijöitä on hyvä tunnistaa ja pyrkiä huomioimaan. Kehitysehdotuksia tähän on esitetty alaluvussa 6.3.

Informanttien työn imu mitattiin kolmen kuukauden ajanjaksolla ja merkillepantavaa on, että yksilötasolla parilla henkilöllä laskua oli jopa 10 ja 12 pisteen verran. Työn imun laskua perusteltiin esimerkiksi työnkuvan epäselkeydellä ja työilmapiiriin heikentymisellä. Hyvällä työilmapiirillä, tasa-arvoisella kohtelulla ja kollegoiden ja esimiehen tuella on todettu olevan suuri vaikutus työn imuun (Demerouti ym. 2001). Muutamalla henkilöllä havaittiin myös neljän ja kuuden pisteen nousua heidän työn imussaan. Työn imun nousuun vaikuttivat muun muassa uusi työtehtävä ja kiireen helpottaminen. Työn mielekkyydellä ja monipuolisuudella onkin todettu olevan työn voimavaroja edistävä vaikutus, jonka vuoksi niiden kehittämiseen kannattaa panostaa (Bakker ym. 2008).

Mielenkiintoista on, että vaikka informantit kertoivat pystyvänsä vaikuttamaan omaan rooliinsa ja asioihin ja pitivät sitä tärkeänä, nostettiin rooli- ja tehtäväkuvausten puuttuminen ja epäselvyys yhdeksi keskeisimmistä kehityskohteista. Tärkeänä pidettiin, että työtehtävät ja tavoitteet ovat kaikille selviä ja toiminta on muutenkin läpinäkyvää. Voidaankin todeta, että tasapainon löytäminen oman vaikuttamisen ja valmiiksi annettujen määrittelyjen välillä on hyvin tärkeässä asemassa. Xanthopoulos (2009) kumppaneineen toteaaakin, että kun työntekijöillä on tunne siitä, että pystyvät itse kontrolloimaan ja hallitsemaan työtään, pystyvät he käyttämään osaamistaan ja vahvuuksiaan optimaalisesti.

6.2 Minkälainen yhteys valmentavalla johtamisella on työn imuun rakentumiseen?

Tutkimuksessa selvitettiin myös valmentavan johtamisen yhteyttä työn imuun. Haastatteluissa selvisi, että valmennuksellista lähestymistapaa pidettiin työn imua edistävänä taitona. Valmentavan johtamisen koulutusta pidettiin ajatuksia herättävänä ja se avasi silmiä esimerkiksi oman käyttäytymisen tarkastelulle ja sen muuttamiselle. Lisäksi tiimin jäsenissä oli huomattu positiivista kehitystä, kuten itsearvostuksen, avoimuuden ja aloitteellisuuden lisääntymistä. Vastaavia havaintoja on tehty myös aiemmissa tutkimuksissa. Valmennuksen on todettu edistävän yksilön voimavaroja, kuten minäpystyvyyttä ja itsekunnioitusta, jotka taas vaikuttavat positiivisesti työn voimavaroihin kottaen työn imua (Xanthopoulou ym. 2009). Valmennustaitojen todettiin vaikuttavan positiivisesti tiimin toimintaan, mutta myös lisäävän esimiesten omaa itsekunnioitusta. Valmennuksen myönteisestä vaikutuksesta niin valmentajien kuin valmennettavien hyvinvointiin on tehty paljon tutkimuksia (mm. Burke ja Linley 2007).

Tutkimuksessani ilmeni, että etenkin esimiehen roolia ja valmentavaa johtamista pidettiin työn imuun kehittymisen kannalta tärkeinä. Esimies on tärkeässä asemassa tukemassa ja mahdollistamassa työntekijöiden voimavarojen kasvamista. Valmentavan johtamisen koulutuksessa opittuja taitoja, kuten kuuntelemista ja läsnäoloa ja oikeanlaisten kysymysten kysymistä pidettiin tärkeinä vuorovaikutus- ja johtamistaitoina, ja niitä oli hyödynnetty niin töissä kuin työn ulkopuolellakin. Lisäksi positiivisten vuorovaikutustaitojen tärkeys nousi esille niin omien tiimin jäsenten kuin myös asiakkaiden kanssa toimimisen keinona. Bresser & Wilson (2010, 18) toteavatkin, että aktiivinen ja läsnäoleva kuunteleminen sekä ajatuksia herättävien kysymysten kysyminen ovat valmentajan keskeisiä taitoja. Myös Spence & Oades (2011) korostavat kuuntelemisen ja läsnäolon olevan avainasemassa luottamuksellisten ihmissuhteiden syntymiselle. Tätä väittämää tukee myös muun muassa Hakanen (2014, 353) toteamalla, että hyvällä esimiestyöllä edesautetaan työntekijöiden voimavarojen ja parhaimman potentiaalin hyödyntämistä.

Lisäksi tutkimukset muun muassa palvelevan johtajuuden yhteydestä työn imuun ovat hyvin lupaavia (mm. Hakanen ja van Dierendonck 2011). Haastatteluissa tuli useasti esille, että valmennusta ja inhimillisempiä johtamistaitoja pidettiin hyvin tärkeinä juuri asiantuntijaorganisaatioissa, joissa vaatimukset ovat kovat. Grant & Hartley (2013) toteavatkin, että valmennus ei välttämättä sovi kaikentyyppisiin organisaatioihin, mutta että se toimii etenkin sellaisissa asiantuntijaorganisaatioissa, jossa vaatimukset ovat usein korkeita ja työntekijöiltä vaaditaan joustavuutta. Haastatteluiden ja kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että valmentavalla johtamisella on vahva positiivinen yhteys työn imuun muodostumiseen asiantuntijaorganisaatioissa, joissa on korkea vaatimustaso.

Kuten edellä on esitetty, myös tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että valmennuksellisella käyttäytymisellä pystytään edistämään ihmisten psykologisten perustarpeiden (autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus) tyydyttämistä ja näin kehittämään yksilöiden sisäistä motivaatiota. Perustarpeiden tyydyttäminen taas on positiivisessa yhteydessä työn imuun muun muassa työn ja yksilön voimavarojen kautta, jotka toimivat sisäisinä motivaattoreina. (Hakanen 2009b, 42.)

6.3 Miten työn imua voidaan edistää?

Niin teorian kuin tutkimuksenikin mukaan työn ja yksilön voimavaroihin panostaminen ja työn vaatimusten huomioiminen ovat keskeisiä keinoja työn imun edistämiseksi. Työtehtävien ja -roolien selkeyden varmistaminen ja työn läpinäkyvyys nostettiin työn imua edistäviksi asioiksi. Schaufeli (2011) on todennut, että työssä menestyminen vaatii muun muassa pystyvyyden tunnetta ja juuri pystyvyyden tunne sekä sitä kautta kohonnut motivaatio ja itsetunto edesauttavat työn imua (Xanthopoulou ym. 2009). Työntekijöiden resilienssiä ja minäpystyvyyttä on pystytty kehittämään erilaisien interventtioiden, kuten tavoitteiden ja ohjeistusten selkiyttämisen avulla (Luthans ym. 2006). Työstä saatava kiitos ja palaute niin kollegoilta, esimieheltä kuin asiakkailta koettiin kompetenssin tunnetta ja työn imua edistävinä tekijöinä. Sosiaalisen tuen onkin todettu edistävän työn imua (Demerouti ym. 2001). Schaufeli kumppaneineen (2009) toteaa, että esimerkiksi palautteen antamisella ja valmentamisella on positiivinen vaikutus työn imuun.

Johtamista pidettiin tutkimuksessani yhtenä tärkeimmistä työn imun mahdollistajista. Sen vuoksi inhimillisempään ihmisten johtamiseen toivottiinkin enemmän aikaa. Palveleva johtaminen on hyvä esimerkki johtamistavasta, joka motivoi ja tukee työntekijöitä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Palvelevan johtamisen yhteydestä työn imun edistämiseen on jo muutamia lupaavia tutkimuksia (mm. Hakanen & van Dierendonck 2011). Palvelevaa johtamista on tutkittu sekä toteutettu myös käytännössä useassa suomalaisessa organisaatiossa Työterveyslaitoksen INSPI-hankkeen kautta ja hankkeen tulokset ovat hyvin positiivisia (Työterveyslaitos 2015). Lisäksi esimerkiksi uudistavan muutosjohtamisen yhteydestä työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta työn imun edistämiseen on myös todisteita (mm. Aguilar & Salanova, 2009; ref. Schaufeli & Salanova 2010).

Vuorovaikutustaidot, kuten läsnäolo, kuunteleminen ja kysyminen, nähtiin ensiarvoisina hyvän johtamisen työkaluina, mutta myös oleellisina taitoina missä tahansa vuorovaikutustilanteissa. Näitä taitoja voidaan kehittää muun muassa organisaatiotasoisilla interventioilla. Schaufeli ja Salanova

(2010) ovat todenneet, että koulutuksilla, jotka edesauttavat henkilökohtaista kehittymistä ja pystyvyyden tunnetta, on työn imua kohottava vaikutus. Positiivinen työilmapiiri ylipäättään nähtiin työn imun kannalta oleellisena asiana, johon kannattaa panostaa. Työn imun onkin todistettu tarttuvan ihmisten välillä ja vahvistavan yhteenkuuluvuutta niin työpaikalla kuin kotonakin (Bakker ym. 2006b; Bakker ym. 2005).

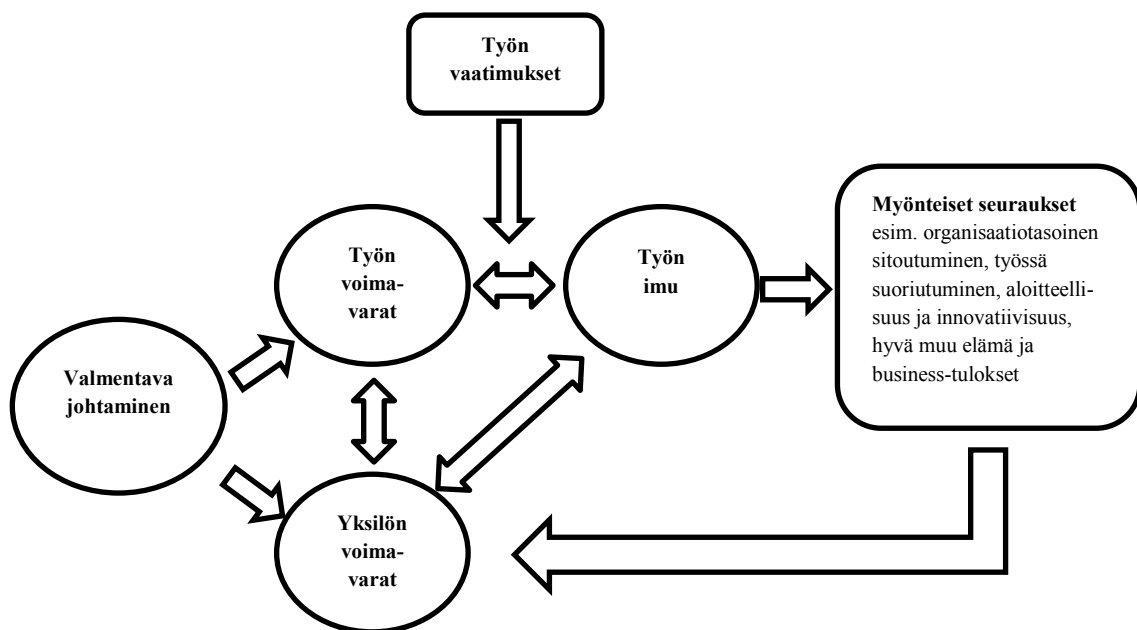
Tarpeellisen palautumisen ja työstä irtautumisen koettiin olevan positiivisesti yhteydessä työn mielekkyyteen ja jaksamiseen, etenkin työn ollessa hetkittäin hyvin vaativaa. Sen vuoksi panostaminen näiden seikkojen edistämiseen koettiin erittäin tärkeäksi. Myös Sonnetagin ja kumppaneiden (2003; 2008) tekemät tutkimukset puoltavat palautumisen ja työstä irtautumisen tärkeyttä työn imua edistävinä asioina. Työ vaatii myös korkeaa stressinsietokykyä ja joustavuutta, joten näiden taitojen kehittäminen nousi myös esille. Schaufeli (2011) toteaaakin, että emotionaalinen vakaus ja joustavuus ovat tärkeitä yksilön voimavaroja.

Sekä työn ja yksilön voimavaroilla että valmentavalla johtamisella huomattiin olevan vahva yhteys perustarpeiden tyydyttämiseen. Yksi tehokkaimmista tavoista työn imun edistämiseksi onkin vaikuttaa työn ja yksilön voimavaroihin (mm. Demerouti ym. 2001; Bakker 2011) juuri psykologisten perustarpeiden tyydyttämisen kautta, joka ovat hyvinvointimme perusta. Itsemääräämisteoria ja sisäinen motivaatio ovat siten keskeisessä roolissa (Deci & Ryan 2000). Kun ihmiset kokevat pysyvänsä vaikuttamaan asioihin, suoriutuvansa työstään hyvin sekä omaavansa hyviä ihmissuhteita työpaikalla, edistää työ heidän psykologista hyvinvointiaan. Nämä tekijät voivat kohottaa työn imua, kuten tutkimuksessani nostettiin esiin. Etenkin autonomian vahvistamisella on suuri merkitys, koska sen avulla myös kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus aktivoituvat (Deci & Ryan 2000). Hakanen (2009b, 44–45) toteaa kuitenkin, että työllä emme välttämättä pysty tyydyttämään kaikkia perustarpeitamme. Silti hyvin johdettu työpaikka, jossa työt on organisoitu fiksusti, edesauttaa työntekijöiden perustarpeiden täyttymistä ja sisäistä motivaatiota ja edistää siten heidän hyvinvointiaan ja työn imuaan.

Työn sisältö ja mielekkyys nousivat yhdeksi merkittävimmistä työn imun edistämiseen vaikuttavista tekijöistä. Tärkeänä pidettiin, että työntekijä pääsee itse vaikuttamaan asioihin ja omaan työhönsä. Haastatteluissa nostettiin esille pitkään samoja työtehtäviä tehneiden henkilöiden työn vaihtelevuuden puute. Kehitysehdotukseksi nostettiin työn kierto, joka toisi vaihtelua työtehtäviin ja motivoisi ihmisiä taas uudella tavalla. Schaufelin ja Salanovan (2010) mukaan työn muutoksilla, kuten työn kierrolla, on todistetusti positiivinen vaikutus työn imuun. Työn kierron lisäksi vaihtelevuutta voi lisätä työn tuunaamisella (job crafting). Kuten tutkimuksessa ilmeni, omaan työhön vaikuttamis-

ta ja muokkaamista itselle soveltuvaksi pidettiin yhtenä tärkeimmistä työn imun edistäjänä. Työn tuunauksella eli muokkaamisella työntekijät pystyvät vaikuttamaan siihen, että työ on heille sopivaa ja mielekästä (Bakker 2011). Lisäksi TV-TV-mallia hyödyntämällä, töiden uudelleensuunnittelulla pystytään tukemaan esimerkiksi yksilön oppimista ja siten edistämään työn voimavaroja, joilla taas on myönteinen vaikutus työn vaatimuksiin ja sitä kautta työn imuun (Schaufeli & Salanova 2010).

Tutkimukseni mukaan valmentavalla johtamisella on vahva yhteys työn imun edistämiseen. Valmentavan lähestymistavan kerrottiin kehittävän monien vuorovaikutustaitojen lisäksi valmentajan ja valmennettavan psykologista hyvinvointia sekä työssä viihtymistä. Xanthopoulou kumppaneineen (2009) ovat todistaneet, että valmentaminen kehittää yksilön voimavaroja, kuten minäpystyvyyttä ja itsekunnioitusta, jotka taas vaikuttavat positiivisesti työn voimavaroihin edistäen työn imua. Kuten käsillä oleva tutkimus osoittaa ja kuvio 7 (sivu 71) hyvin kiteyttää, valmentava johtaminen vaikuttaa positiivisesti työn ja yksilön voimavaroihin, kuten hallinnan tunteeseen, vaikuttamismahdollisuuksiin, kompetenssin tunteeseen ja vahvuuksien hyödyntämiseen. Nämä voimavarat joko yhdessä tai erikseen kohottavat työn imua etenkin silloin kun työn vaatimukset, esimerkiksi työmäärä, kiire ja muutokset, ovat korkeita. Työn imu taas saa aikaan myönteisiä seurauksia, kuten parempaa työssä suoriutumista ja työstä nauttimista. Lisäksi työntekijät, jotka ovat työn imussa ja suoriutuvat työstään hyvin, pystyvät luomaan omia voimavaroja, kuten työn tuunausta, joka edelleen edistää ja ylläpitää työn imua myös pidemmällä aikavälillä. Tätä kutsutaan työn imun positiiviseksi hyötykierteeksi.



Kuvio 7. Valmentavan johtamisen vaikutus työn imuun. (muokattu Hakanen 2009a, 18; Bakker 2011.)

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen ansiona voidaan pitää kattavaa teoriaosuutta sekä aineistonanalyysissä hyödynnettyä laadullista teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Tutkimusmenetelminä puolistrukturoitu teemahaastattelu yhdessä työn imua ja työn ja yksilön voimavaroja mittaavien kyselyiden kanssa olivat mielestäni luotettavia ja toimivia tutkimustiedon keräysmenetelminä juuri tässä tutkimuksessa. Kyselyt tukivat laadullista analyysiä ja toivat esiin seikkoja, jotka eivät pelkkien haastatteluiden avulla olisi välttämättä nousseet niin selvästi esille. Näiden menetelmien yhdistämisen avulla pääsin tarpeeksi syvällisesti tutkimaan työn imun rakentumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä, valmentavan johtamisen yhteyttä työn imun rakentumiseen sekä eri keinoihin, joilla työn imua voidaan edistää. Tutkimuksen rakennevalidiutta voidaan näin ollen pitää hyvänä.

Laadullista tutkimusta arvioitaessa tutkimusta tarkastellaan kokonaisuutena, jolloin tutkimuksen johdonmukaisuus eli koherenssi korostuu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140). Käsillä olevan tutkimuksessa koherenssi ilmenee loogisena rakenteena, analyysin systemaattisuutena, sujuvana argumentaationa ja laajana lähteiden hyödyntämisenä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi toimi hyvänä ja systemaattisena analyysimenetelmänä, jonka avulla päästiin tarkastelemaan haastateltavien kokemuksia ja syvempiä merkityksenantoja. Tutkijan tulkinta on pyritty pitämään mahdollisimman objektiivisena, vaikka itse tutkittavan yrityksen työntekijänä saatoin tietää kerrotuista asioista sanottua enemmän. Tulkinnan luotettavuutta lisää se, että haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin heti haastatteluiden jälkeen. Lisäksi analyysiosuuden suorat haastattelulainaukset korostavat aineiston läpinäkyvyyttä. Näiden perusteluiden pohjalta tutkimuksen sisältövaliditeettia voidaan pitää korkeana. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa Tuomi ja Sarajärvi (2009, 127) ovat nostaneet myös eettisen kestävyuden yhdeksi tärkeimmistä laatuksista. Eettisesti kestävä tutkimus tekee muun muassa haastattelusuostumusten pyytäminen, haastatteluiden luottamuksellisuus ja yksityisyyden säilyttäminen haastatteluteiden anonymisoinnilla. Lisäksi nauhoitetut haastattelut luvattiin tuhota litteroinnin jälkeen.

Haastattelut toteutettiin haastattelurungon mukaisesti ja siten, että haastateltavat pääsivät kertomaan mahdollisimman paljon heidän omia kokemuksiaan ja näkemyksiään. Työn imu -mittaria on käytetty laajasti työn imun tutkimisessa ja se on todettu validiksi ja reliaabeliksi mittariksi. Työn imun mittaustulokset olivat suhteellisen korkeita verrattaessa viitearvoihin. Työn ja yksilön voimavarojen kysely toteutettiin voimavarojen yleiseksi kartoittamiseksi. Kyselyn validiteettiä tukee tulosten yhdenmukaisuus haastatteluiden kanssa, joissa päästiin syvällisemmin analysoimaan näitä teemoja. Tutkijan läsnäolo mittaushetkellä on voinut vaikuttaa kyselyiden korkeisiin tuloksiin. Tutkimukseen

osallistuneet henkilöt olivat myös valikoituneet vapaaehtoisperusteisesti, joten lähtökohtaisesti he olivat kiinnostuneet tutkimuksen aiheesta, millä voi olla vaikutusta heidän vastauksiinsa ja näin ollen tulosten reliabiliteettiin. Tutkimuksen loogista validiteettia voidaan kuitenkin pitää hyvänä ottaen huomioon haastatteluiden ja kyselyiden toisiaan tukevan elementin.

Tutkimuksen rajoittavana tekijänä voidaan todeta, että haastateltavien työn imu -kyselyn tulokset olivat hyvin yhdenmukaisia. Suuremmalla osallistujamäärällä olisin päässyt analysoimaan kattavammin työn imuun vaikuttavia tekijöitä. Toisaalta koska haastattelut tehtiin kahteen kertaan, haastattelujen määrä (n=16) oli tämän tyyppisen tutkimuksen toteuttamisen kannalta juuri sopiva. Laadullisen aineiston käsittelyssä olisi myös voinut hyödyntää jotain tietokoneohjelmaa, kuten esimerkiksi ATLAS.ti:tä tai NVivo:a sisällön analyysin apuna. Yhtenä rajoittavana tekijänä voidaan pitää myös sitä, että työn imu -kysely täytettiin kolmen kuukauden sisällä kahteen kertaan. Ensimmäinen kysely tehtiin heti toisen valmentavan johtamisen koulutuskerran jälkeen ja toinen kolme kuukautta koulutuksista. Mielenkiintoista olisi ollut myös mitata työn imu ennen koulutuksia. Silloin olisi mahdollisesti päästy syvemmälle työn imun muutoksiin. Lisäksi pidemmällä seurantajaksolla olisi saattanut ilmetä mielenkiintoisia muutoksia niin kyselyssä kuin haastatteluissakin.

Informattien sukupuolijakauma oli hieman epätasaista. Mielenkiintoista on että, Työterveyslaitoksen tutkimusaineistojen perusteella naiset kokevat yleensä hieman korkeampaa työn imua kuin miehet, vaikka naisten kokema työhyvinvointi on yleensä heikompaa kuin miesten. Kiinnostavaa kuitenkin on, että hollantilaisissa tutkimuksissa työn imun arvot miehillä ovat kuitenkin korkeammat kuin naisilla. (Hakanen 2009a, 25.) Ottaen kuitenkin huomioon kohdeyrityksen miesvaltaisuuden, mukailee tutkimuksen sukupuolijakauma samaa suuntausta.

6.5 Jatkotutkimusideat

Tutkimukseni aihepiirit työn imu ja valmentava johtaminen ovat työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta ajankohtaisia ja relevantteja teemoja. Suomessa näitä teemoja on tutkittu vielä verrattain vähän, etenkin yhdessä. Lisäksi työhyvinvointiin panostaminen ja esimerkiksi valmennuksen hyödyntäminen kehitysmenetelmänä ovat yleistyneet viime vuosina (CIPD 2009). Tutkimuksellani toin esille työn imun rakentumiseen vaikuttavia työn ja yksilön voimavaroja sekä työn vaatimuksia. Lisäksi esittelin työn imun edistämiskeinoja. Aineiston pohjalta analysoin myös minkälainen yhteys

valmentavalla johtamisella ja työn imuilla on. Teoreettisina viitekehyksinä molemmat, sekä työn imu että valmentava esimiestyö, liittyvät vahvasti työhyvinvoinnin edistämiseen.

Positiiviseen psykologiaan pohjautuvia tutkimuksia on tehty yhä enemmän 2000-luvulta alkaen. Työn imu on hyvin mielenkiintoinen tutkimuskohde, ja se antaa paljon mahdollisuuksia. Vaikka työn imu -kysely on suosituin työn imun mittaamiseen käytetty menetelmä, osa tutkijoista, kuten Macey kumppaneineen (2009), ovat sitä mieltä, että työn imun mittaamiseen pitäisi lisätä myös käyttäytymistä mittaava ulottuvuus. Tällä hetkellä haastavaa on myös aidosti tutkia miten esimiehet ja johtajat vaikuttavat alaistensa työn imuun sekä todentaa vaikuttavatko esimiehet esimerkiksi työn voimavaroihin ja vaatimuksiin vai työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttämiseen (Bakker 2011). Muun muassa näissä työn imun erityiskysymyksissä on laaja tutkimuspotentialiaali. Lisäksi olisi kiinnostavaa päästä tekemään laajempaa tutkimusta työn imuun vaikuttavista tekijöistä eri organisaatioissa. Myös työn imun systemaattista edistämistä ja sen vaikutuksia muihin organisaation keskeisiin tulostuloksiin olisi todella mielenkiintoista tutkia.

Valmennuksen vaikuttavuustutkimuksia on tehty jonkin verran, mutta pääosin ne keskittyvät valmennettavien subjektiiviseen kokemukseen, samoin kuin myös tämä oma tutkimukseni. Kuten Grant (2010) toteaa, valmennustaitojen omaksumiseen voi mennä jopa kuusi kuukautta. Tämä silmällä pitäen, olisi kiintoisaa päästä tutkimaan laajemman valmentavan johtamisen koulutusten vaikutuksia ja taitojen juurruttamista esimiestoimintatavaksi. Kiinnostavaa olisi tehdä vaikuttavuustutkimusta valmennuksen vaikutuksesta johtamisen kautta työntekijöihin ja heidän työn imuunsa. Mielenkiintoista olisi myös tutkia systemaattisen valmennuskulttuurin toteutusprosessia ja sen vaikutuksia esimerkiksi työntekijöiden psykologisten perustarpeiden tyydyttämiseen ja työn imuun.

Nykyajan työelämä on dynaamista ja muutosten siivittämää sekä yhä useammin henkilöstön asiantuntijuuteen perustuvaa tietotyötä. Tässä psykologisesti vaativassa ympäristössä ihmisten vahvuuksiin keskittyminen ja vuorovaikutuksellinen, valmentava johtaminen auttavat edistämään työntekijöiden työn imun rakentumista. Tarmokkaiden, omistautuneiden ja työhönsä uppoutuneiden työntekijöiden työhyvinvointi ja tuottavuus ovat tutkitusti muita korkeammalla tasolla. Näin ollen uskon, että työn imun tutkimukseen ja edistämiseen panostamalla voidaan parantaa suomalaisen työelämän kestävyyttä ja koko Suomen talouden kilpailukykyä.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. (2007). Tiedostava ja eettinen johtajuus. Teoksessa M. Räsänen (toim.), *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita, 99–113.
- Accenture. *Filings and financials*. Haettu osoitteesta <http://investor.accenture.com/phoenix.zhtml?c=129731&p=irol-irhome>
- Alasoini, T. (2010). *Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä* (EVA raportti). Helsinki: Taloustieto.
- Airala, A., Hakanen, J., Schaufeli, W.B., Punakallio, A., Luukkonen, R. & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28:1, 1–19.
- Aguilar, A. & Salanova, M. (2009). *Leadership styles and its relationship with subordinate well-being* (julkaistavana oleva käsikirjoitus). Ref. Schaufeli & Salanova (2010).
- Arnold, K.A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K. and McKee, M.C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12:3, 193–203.
- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20:4, 265–269.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008) Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22: 3, 187–200.
- Bakker, A.B., Hakanen, J. & Schaufeli, W.B. (2006a). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43:6, 495–513.
- Bakker, A.B., Hakanen, J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99:2, 274–284.
- Bakker, A.B., Van Emmerik, IJ.H. & Euwema, M.C. (2006b). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, 33:4, 464–489.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58:5, 661–689.

- Bresser, F. & Wilson, C. (2010). What is coaching? Teoksessa J. Passmore (toim.), *Excellence in coaching, the industry guide*. Lontoo: KoganPage, 9–26.
- Brown, N. J. L., Sokal, A. D., & Friedman, H. L. (2013). The complex dynamics of wishful thinking: The critical positivity ratio. *American Psychologist*, 68:9, 801–813.
- Buchkirova, T. & Cox, E. & Clutterbuck, D. (2014). Introduction. Teoksessa E. Cox, T. Bachkirova ja D. Clutterbuck (toim.), *The Complete Handbook of Coaching Second Edition*. Lontoo: Sage Publications Ltd, 1–18.
- Burke, D. & Linley, A. (2007). Enhancing goal self-concordance through coaching. *International Coaching Psychology Review*, 2:1, 62–69.
- Burkeman, O. (2012). The antidote. Happiness for people who can't stand positive thinking. New York: Faber and Faber. Ref. Ojanen (2014).
- Carlsson, M. & Forssell, C. (2012). *Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Cavanagh, M. & Buckley, A. (2014). Coaching and mental health. Teoksessa E. Cox, T. Bachkirova ja D. Clutterbuck (toim.), *The Complete Handbook of Coaching Second Edition*. Lontoo: Sage Publications Ltd, 405–416.
- CIPD (2009). *Taking the temperature of coaching*. London: Summer. Haettu osoitteesta www.cipd.co.uk
- Cook, S. (2009). *Coaching for High Performance: How to develop through coaching*. Ely: IT Governance.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11:4, 227–268.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86:3, 499–512.
- Downey, M. (2003). *Effective coaching: lessons from the coach's coach*, (2. uudistettu painos). New York: Textere. Ref. Carlsson & Forssell 2012).
- Ellinger, A.D. & Bostrom, R.P. (2002). An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning. *Management Learning*, 33:2, 147–179.

- Ellinger, A.D, Watkins, K.E. & Bostrom, R.P. (1999). Managers as facilitators in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 10:2, 105–125.
- Emmons, R.A. & McCullough, M.E. (2003). Counting blessings versus burdens: an experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84:2, 377–389.
- Ehrenreich, B. (2010). *Smile or die. How positive thinking fooled America & the world*. Lontoo: Granta books. Ref. Ojanen (2014).
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Frattaroli, J. (2006). Experimental disclosure and its moderators: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 132:6, 823–865.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56:3, 218–226.
- Fredrickson, B.L. (2013). Updated thinking on positive ratios. *American Psychologist*, 68:9, 814–822.
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60:7, 678–686.
- Gable, S.L. & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9:2, 103–110.
- Gable, S.L., Reis, H.T., Impett, E.A. & Asher, E.R. (2004). What do you do when things go right? The intrapersonal and interpersonal benefits of sharing positive events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87:2, 228–245.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, maalikuu–huhtikuu, 70–90.
- Grant, A.M. (2010). It takes Time: A stages of change perspective on the adoption of workplace coaching skills. *Journal of Change Management*, 10:1, 61–77.
- Grant, A.M. (2011). *Workplace, executive and life coaching: An annotated bibliography from the behavioural science and business literature (1st Jan 2011)*. Sydneyn yliopisto: Coaching Psychology Unit.

- Grant, A.M. & Hartley, M. (2013). Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6:2, 102–115.
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun – työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2009a). *Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu-menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2009b). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää*. Työsuojelurahasto. Haettu osoitteesta http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf
- Hakanen, J. (2013). Servant leadership and positive employee outcomes: the mediating role of work engagement and job boredom. Teoksessa *CD-rom of the APA Work, Stress, and Health Conference. Protecting and promoting total worker health*. USA, Los Angeles 16.–19.5.2013.
- Hakanen, J. (2014). Onnellisena työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.), *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, 340–365.
- Hakanen, J., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43:6, 495–513.
- Hakanen, J. & Koivumäki, J. (2014). Engaged or exhausted – How does it affect dentists’ clinical productivity? *Burnout Research*, 1:1, 12–18.
- Hakanen, J. & Lindbohm, M-L. (2008). Work engagement among breast cancer survivors and their referents: The importance of optimism and social resources at work. *Journal of Cancer Survivorship*, 2:4, 283–295.
- Hakanen, J., Peeters, M. & Perhoniemi, R. (2011). Enrichment process and gain spirals at work and home: A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology: A Special Issue for Extending the Boundaries of Psychological Resource Theories in Organizations*, 84:1, 8–30.
- Hakanen, J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. (2008a). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73:1, 78–91.

- Hakanen, J. & Schaufeli, W.B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141:2–3, 415–424.
- Hakanen, J., Schaufeli, W.B. & Ahola, K. (2008b). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress: A special issue on work engagement*, 22:3, 224–241.
- Hakanen, J. & van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership and life satisfaction: the mediating role of justice, job control, and burnout. Haettu osoitteesta http://www.researchgate.net/publication/263726776_Servant-Leadership_and_Life_Satisfaction_The_Mediating_Role_of_Justice_Job_Control_and_Burnout
- Halbesleben, J.R.B, Harvey, J. & Bolino, M.C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94:6, 1452–1465.
- Hallberg, U.E. & Schaufeli, W.B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11:2, 119–127.
- Hamlin, R.G., Ellinger, A.D. & Beattie, R.S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, 9:3, 305–331.
- Hamlin, R.G. & Ellinger, A.D. & Beattie, R.S. (2009). Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of “Coaching”, “Organizational Development”, and “Human Resource Development”. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7:1, 13–38.
- Harju, L. , Hakanen, J.J. & Schaufeli, W.B. (2014). Job boredom and its correlates in 87 Finnish organizations. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56:9, 911–918.
- Harmaja, T. & Hellbom, K. (2007). Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa M. Räsänen (toim.), *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita, 213–229.
- Harris, S.G. & Cole, M.S. (2007). A stages of change perspective on managers motivation to learn in a leadership development context, *Journal of Organizational Change Management*, 20:6, 774–793.

- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87:2, 268–279.
- Held, B.S. (2004). The negativity of positive psychology. *Journal of Humanistic Psychology*, 44:1, 9–46. Ref. Ojanen (2014).
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. (2003). *Ratkaisun taito*. Helsinki: Tammi. Ref. Hakanen (2009b).
- International Coach Federation ICF*. Haettu osoitteesta <http://www.coachfederation.org/index.cfm>
- Junkkari, L. (2007). Coaching sisäisenä prosessina. Teoksessa M. Räsänen (toim.), *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita, 165–177.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33:4, 692–724.
- Kanungo, R.N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86:1, 119–138.
- Keyes, C.L.M. & Haidt, J. (2003). *Flourishing: positive psychology and the life well-lived*. Washington DC: American Psychological Association.
- Kinlaw, D. C., Coe, C. & Zehnder, A. (2008). *Coaching for Commitment: Achieving Superior Performance from Individuals and Teams*. San Francisco: Pfeiffer.
- Krippendorff, K. (1989). Content analysis. Teoksessa E. Barnouw, G. Gerbner, W. Schramm, T. L. Worth, & L. Gross (toim.), *International encyclopedia of communication*, 1, 403–407. New York: Oxford University Press. Haettu osoitteesta: http://repository.upenn.edu/asc_papers/226
- Kurtén, s. (2007). Kohti autenttista johtajuutta. Teoksessa M. Räsänen (toim.), *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita, 187–211.
- Kuula, A. & Tiitinen, S. (2010). Eettiset kysymykset ja haastatteluiden jatkokäyttö. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander. & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 446–457.
- Lilienfield, S. (2009). The skeptical psychologist. *Psychology Today* June 19. Ref. Ojanen (2014).

- Luoma, M. & Salojärvi, S. (2007). Coachingilla menestykseen – Tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa M. Räsänen (toim.), *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita, 21–37.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M. & Combs, G.M. (2006). Psychological capital development: towards a micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27:3, 387–393.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2014). *Työolobarometri. Syksy 2013 ennakkotietoja*. TEM raportteja 5/2014. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Lyubomirsky, S. (2007). *The how of happiness: A practical guide to getting the life you want*. London: Sphere. Ref. Schaufeli & Salanova (2010).
- Martela, F. (2014). Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.), *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, 30–62.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70:1, 149–171.
- McComb, C. (2012). Developing coaching culture: are your managers good coaches? *Industrial and Commercial Training*, 44:6, 345–348.
- McCullough, M.E. (2001). Forgiveness: who does it and how do they do it? *Current Directions in Psychological Science*, 10:6, 194–197.
- McNulty, J.K. & Fincham, F.D. (2011). Beyond positive psychology? Towards a contextual view of psychological processes and well-being. *American Psychologist*, 67:2, 101–110. Ref. Ojanen (2014).
- Meggison, D. & Clutterbuck, D. (2006). Creating a coaching culture. *Industrial and Commercial Training*, 38:5, 232–237.
- Morgeson, F.P. (2005). The external leadership of self-managing teams: intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90:3, 497–508.
- Mayer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Niemiec, C. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. *Journal of Research in Personality*, 43:3, 291–306.

- Nikander, P. (2010). Laadullisen aineiston litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander. & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 432–445.
- Ojanen, M. (2014). Positiivisen psykologian kritiikki. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.), *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, 113–134.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P.M. & Schaufeli, W.B. (2012). Don't leave your heart at home: Gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work. *Career Development International*, 17:6, 537–556.
- Parzefall, M. & Hakanen, J. (2010). Psychological contact and its motivational and health-enhancing outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25:1, 4–21.
- Peterson, C. & Steen, T.A. (2002). Optimistic explanatory style. Teoksessa C.T. Snyder & S.J. Lopez (toim.), *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford Press, 244–256. Ref. Schaufeli & Salanova (2010).
- Romana, A. (2007). Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa M. Räsänen (toim.), *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita, 115–135.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2:2, 121–139.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. ja Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander. & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 9–36.
- Räsänen, M. (2007). Johdanto – Miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt. Teoksessa M. Räsänen (toim.), *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita, 15–20.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2008). From ego depletion to vitality: Theory and findings concerning the facilitation of energy available to self. *Social and Personality Psychology Compass*, 2:2, 702–717.
- Ryan, R. M., Lynch, M. F., Vansteenkiste, M., & Deci, E. L. (2011). Motivation and autonomy in counseling, psychotherapy, and behavior change: A look at theory and practice. *The Counseling Psychologist*, 39:2, 193–260.

- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J.M. (2005). Linking organizational facilitators and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90:6, 1217–1227.
- Salanova, M., Peiró, J.M. & Schaufeli, W.B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: an extension of the job demands control model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1:1, 1–25.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Xanthopoulou, D. & Bakker, A.B. (2010) The gain spira of resources and work engagement. Teoksessa A.B. Bakker & M.P. Leiter (toim.), *Work engagement: a handbook of essential theory and research*, New York: Psychology Press, 118–131.
- Salminen, E.O. (2007). Coaching on keskustelua ihmisen ja liiketoiminnan kielellä. Teoksessa M. Räsänen (toim.), *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita, 147–163.
- Santasalo, L. & Åhman, H. (2007). Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenen coaching. Teoksessa M. Räsänen (toim.), *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita, 57–76.
- Schaufeli, W.B. (2011). Work engagement: What do we know? Haettu osoitteesta http://www.psihologietm.ro/OHPworkshop/schaufeli_work_engagement_1.pdf
- Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? Teoksessa C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (toim.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. Lontoo: Routledge, 1–37.
- Schaufeli W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3:1, 71-92.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25:3, 293–315.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A. B. (2004b). *UWES-Utrecht Work Engagement Scale: test manual*. Haettu osoitteesta <http://www.wilmarschaufeli.nl/downloads/test-manuals-2/>
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa A.B. Bakker & Leiter, M.P. (toim.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology press, 10–24.

- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2010) How to improve work engagement? Teoksessa S. Albrecht (toim.), *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Northampton: Edwin Elgar, 399–415.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30:7, 893–917.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55:1, 5–14.
- Seppälä, P., Mauno, S. Feldt, T., Hakanen, J. , Kinnunen, U., Tolvanen, A. & Schaufeli, W.B. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10:4, 459–481.
- Seppälä, P., Mauno, S., Kinnunen, M-L., Feldt, T., Juuti, T., Tolvanen, A. & Rusko, H. (2012). Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers. *The Journal of Positive Psychology*, 7:2, 95–106.
- Sirén, R. (henkilökohtainen tiedonanto, 16.4.2015).
- Sonnetag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior. A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88:3, 518–528.
- Sonnetag, S., Mojza, E.J., Binnewies, C. & Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress*, 22:3, 257–276.
- Spence, G.B. & Oades, L.G. (2011). Coaching with self-determination in mind: Using theory to advance evidence-based coaching practice. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9:2, 37–55.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. (2014). *Työolojen muutokset 1977 – 2013*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tulpa, K. (2010). Coaching within organizations. Teoksessa J. Passmore (toim.), *Excellence in coaching, the industry guide*. Lontoo: KoganPage, 27–43.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos. *Työn imu*. Haettu osoitteesta
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx

- Uusitalo-Malmivaara, L. (2014). Hyveet ja luonteenvahvuudet. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.), *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, 63–84.
- van Beek, I., Taris, T., & Schaufeli, W.B. (2011). Workaholic and work engaged employees: Dead ringers or worlds apart? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16:4, 468–482.
- Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa M. Räsänen, *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita, 77–97.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J.I. & Fischer, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54:2, 314–334.
- Väänänen, A. & Turtiainen, J. (2014). *Suomalainen työnteekiäisyys 1945–2013*. Tampere: Vastapaino.
- Warr, P. Well-being and the workplace. Teoksessa D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (toim.) *Well-being. The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage, 392–412. Ref. Hakanen (2014).
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 82:1, 183–200.

LIITTEET

LIITE 1. Työn imu 17 -kysely (UWES)

Työn imun mittari	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa	Päivittäin
1. Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni	0	1	2	3	4	5	6
2. Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus	0	1	2	3	4	5	6
3. Työskennellessäni unohdan ajan kulun	0	1	2	3	4	5	6
4. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	0	1	2	3	4	5	6
5. Olen innostunut työstäni	0	1	2	3	4	5	6
6. Kun työskentelen, unohdan kaiken muun ympärilläni	0	1	2	3	4	5	6
7. Työni inspiroi minua	0	1	2	3	4	5	6
8. Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	0	1	2	3	4	5	6
9. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni	0	1	2	3	4	5	6
10. Olen ylpeä työstäni	0	1	2	3	4	5	6
11. Olen täysin uppoutunut työhöni	0	1	2	3	4	5	6
12. Jaksan työskennellä hyvinkin pitkiä aikoja kerrallaan	0	1	2	3	4	5	6
13. Minulle työni on haastavaa	0	1	2	3	4	5	6
14. Kun työskentelen, työn vie minut mukanaan	0	1	2	3	4	5	6
15. Olen hyvin sinnikäs työssäni	0	1	2	3	4	5	6
16. Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut	0	1	2	3	4	5	6
17. Jatkan hellittämättä työssäni silloinkin, kun asiat eivät suju niin hyvin	0	1	2	3	4	5	6

Lähde: Hakanen (2009a, 43)

LIITE 2. Työn ja yksilön voimavarojen kysely

Yksilön ja työn voimavarat	Täysin samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Työnkuvani on minulle selkeä	1	2	3	4
2. Työni on monipuolista	1	2	3	4
3. Työni on sopivasti haastavaa	1	2	3	4
4. Minulla on riittävät resurssit työstäni suoriutumiseen (aika, osaaminen, työkalut)	1	2	3	4
5. Työni kehittää minua	1	2	3	4
6. Koen oppivani työssäni uutta	1	2	3	4
7. Työni on merkityksellistä	1	2	3	4
8. Työni on palkitsevaa	1	2	3	4
9. Minua kohdellaan tasa-arvoisesti	1	2	3	4
10. Koen että minua arvostetaan	1	2	3	4
11. Saan kiitosta työpanoksestasi	1	2	3	4
12. Saan rakentavaa palautetta työpanoksestani	1	2	3	4
13. Pääsen käyttämään vahvuuksiani työssäni	1	2	3	4
14. Pystyn itse muokkaamaan omaa työtäni	1	2	3	4
15. Pystyn irtautumaan työstäni vapaa-ajalla	1	2	3	4
16. Projektini työilmapiiri on hyvä	1	2	3	4
17. Koen että coaching-koulutus antoi minulle eväitä esimiestyöhön	1	2	3	4

Taustatiedot

1. Sukupuoli ja ikä
2. Minkälainen koulutus sinulla on?
3. Kuinka kauan olet työskennellyt Accenturelle?
4. Mikä on sinun positiosi Accenturella?
5. Kuvaile työtäsi lyhyesti / mitä työhösi kuuluu?

Työn ja yksilön voimavarat

6. Miten pääset hyödyntämään vahvuuksiasi työssäsi?
7. Minkälaisia mahdollisuuksia sinulla on sanoa oma mielipiteesi ja vaikuttaa asioihin?
8. Pystytkö muokkaamaan omaa työtäsi ja jos kyllä niin miten?
9. Miten kuvailisit oloasi normaalin työpäivän jälkeen?

Työn vaatimukset

10. Minkälaisia vaatimuksia (työympäristö, työmäärä, aikapaineet, kognitiiviset/osaamisvaatimukset) työsi sisältää? Ovatko ne mielestäsi kohtuullisia?
11. Onko oma persoonasi ja työn vaatimukset linjassa? Esimerkkejä?
12. Koetko että työssäsi jotain sellaisia vaatimuksia, jotka heikentävät / estävät työstä suoriutumista ja nauttimista? Minkälaisia?
13. Koetko että tiimisi työssä on jotain sellaisia vaatimuksia, jotka heikentävät / estävät työstä suoriutumista ja nauttimista? Minkälaisia?

Esimiestaidoista

14. Miten kuvailisit työyhteisönne ilmapiiriä?
15. Miten kuvailisit työyhteisön ja esimiehen tukea?
16. Miten kuvailisit itseäsi esimiehenä?
17. Miten kuvailisit tiimiäsi?
18. Minkälaisia esimiestaitoja omaat / tarvitset, jotta tiimisi toimisi mahdollisimman optimaalisella tavalla?
19. Minkälaisia taitoja tai resursseja tiimisi tarvitsee jotta se toimisi mahdollisimman optimaalisella tavalla?

Valmentamisesta

20. Minkälaisia ajatuksia sinulla on coaching based leadership -koulutuksesta?
21. Mikä on kaikista hyödyllisin asia jonka opit koulutuksessa?
22. Uskotko koulutuksen hyödyttävän sinua omassa ammatillisessa kasvussasi? Miten?
23. Uskotko että koulutuksella on jotain vaikutusta rooliisi esimiehenä? Minkälaisia?
24. Saitko koulutuksesta jotain työkaluja jokapäiväiseen työhösi (omaan työskentelyyn / työskentelyyn asiakkaan / tiimin kanssa), kerro esimerkki / esimerkkejä?
25. Miten tärkeänä näet valmennustaidot työssäsi tulevaisuudessa?
26. Oliko koulutuksella jonkinlainen vaikutus haluusi jatkaa työtäsi esimiehenä?
27. Miten sinun oppiminen ja kehittyminen näkyy tiimiläisissäsi?
28. Haluaisitko oppia lisää valmentamisesta?
29. Onko jotain muuta mitä haluaisit kertoa?

Työstä ja työn imusta

1. Minkälainen merkitys työllä on suhteessa muuhun elämääsi, voisitko kertoa mitä työ merkitsee sinulle?
2. Mitä työn imu merkitsee sinulle?
3. Minkälainen ilmapiiri työpaikallasi vallitse tällä hetkellä?
4. Koetko että työn imussasi on tapahtunut jotain muutoksia viimeisen kolmen kuukauden aikana? Minkälaisia?
5. Jos voisit muuttaa työssäsi yhtä asiaa, mikä se olisi?
6. Mitkä asiat edistäisivät sinun työn imua (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen)?
7. Mitkä asiat edistäisivät tiimisi kokemaa työn imua?
8. Miten ja minkälaisilla keinoilla sinun mielestäsi työn imua voisi edistää työpaikallasi?

Valmentamisesta

9. Oletko päässyt hyödyntämään coaching based leadership -koulutuksen oppeja? Miten ja minkälaisissa tilanteissa?
10. Koetko, että valmennustaitosi ovat parantuneet kolmen kuukauden aikana? Kuinka paljon: ei ollenkaan, vähän, jonkin verran, merkittävästi
11. Näkyykö valmennustaitojen kehittäminen jotenkin työpaikallasi? Miten?
12. Onko koulutus vaikuttanut jotenkin tapaasi työskennellä?
 - Esimiehenä?
 - Kollegana?
13. Onko koulutus vaikuttanut johonkin muuhun elämäsi osa-alueeseen?
14. Kuinka hyödylliseksi koit coaching based leadership -koulutukset asteikolla 1-10? Miksi?
15. Oliko koulutuksen pituus mielestäsi sopiva?
16. Olisitko valmis investoimaan aikaasi, esimerkiksi kolme päivää tai jopa viikko, valmennustaitojen kehittämiseen?
17. Kuinka tärkeänä pidät, että koulutukselle tulee jatkoa?
18. Uskotko että valmennustaitojen kehittämisellä on jotain vaikutusta omaan ja tiimisi kokemaan työn imuun? Minkälaisia?
19. Miten kehittäisit koulutusta?
20. Onko jotain muuta mitä haluaisit kertoa?